The Strategy of the CBC

Broadcasting Policy Plans
of the Board of Directors
of the Canadian Broadcasting Corporation

In response to the request of the
Minister of Communications

Canadian Broadcasting Corporation
Société Radio-Canada

1983

Preface

Canadians more than ever are following with lively interest developments in the new era of communications. Particularly within the broadcasting sector changes are being made at an astounding pace. Canadians are eager to enjoy the best in information and in entertainment and the best from the cultural arena.

For the CBC it has never been more important to respond to the desires of its audiences. Nor has it ever been more difficult to do so, given the complexity of today's broadcasting environment, the overwhelming abundance of available foreign programming and a formidable array of technological advances.

That is why the CBC Board of Directors and I welcomed the request, late last year, from the Minister of Communications to participate in the development of a national broadcasting strategy by re-examining the mandate and structure of the Corporation, its management and programming.

What follows is CBC's response to the Minister's request. It was submitted in April of this year and although much has happened in the intervening months, it remains entirely relevant today.

The paper sets out in detail the views of the Board of Directors concerning the CBC's program services, mainly in television because this is the most urgent area of concern. It reflects the CBC Board of Directors' objectives for the future of a more vital CBC which must play a central role in Canada's new broadcasting environment.

Pierre Juneau

Canadian Broadcasting Corporation
Société Radio Canada

Available from:
Info-Centre
Canadian Broadcasting Corporation
Post Office Box 8478
Ottawa, Ontario
K1G 3J5

ISBN 0-88794-901-0

Legal Deposit
National Library of Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Table of Contents

	Introduction	1
1	Issues and Options	3
2	Programming: A Vigorous Re-orientation for Television	5
3	The Official Mandate	9
4	English Television	11
5	French Television	17
6	English and French Radio	21
7	Regional Services	25
8	The International Dimension	29
9	The CBC Television Audience	31
10	Additional Services	37
11	Programming Sources	41
12	Commercial Activities	45
13	Distribution	47
14	Affiliates	49
15	Facilities	53
16	Exports and Other Revenue Opportunities	55
17	New Technologies	57
18	Radio Canada International	59
19	A Northern Broadcasting Plan	61
20	Organization, Management and Accountability	63
21	Industrial Relations	71
22	Finance	73
23	Conclusions and Recommendations	79

Introduction

"Towards a New Broadcasting Policy", issued by the Minister of Communications on behalf of the Government on March 1st, 1983, sets out the strategic framework for the Canadian broadcasting system from now to the year 2000. The paper acknowledges that "broadcasting is a vital means of maintaining a sense of national identity", but it also recognizes that economic realities and technological developments have led to a complex broadcasting environment in Canada which constitutes both a threat and an opportunity for cultural expression by Canadians.

The government has asked the Board of Directors to prepare proposals to situate the CBC in the government's broadcasting strategy.

The Board of Directors of the CBC has been asked to develop "clearly defined and documented proposals designed to ensure that the CBC renders itself capable of effectively meeting its obligations" in this contemporary context. In undertaking this task the Board has been aware of the necessity to establish confidence in the CBC's ability to undertake a vigorous reorientation of its role. The CBC is determined to merit that confidence by acting creatively and effectively.

The Board believes that broadcasting is crucial to Canadian cultural survival and that the CBC will become even more important to Canada as the broadcasting system becomes more international.

The Board's analysis of the broadcasting environment as it develops in Canada, in North America and gradually in the rest of the world, suggests that it will indeed become largely cosmopolitan. Electronic distribution technology will make negative protective measures largely irrelevant. On the other hand, countries will quite rightly remain preoccupied with cultural identity, with the effect of culture and ideas on their sovereignty and of course with the importance of cultural expression for their citizens. They will continue to believe, as T.S. Eliot said, that world cultural homogeneity would be a nightmare.

The Board believes that broadcasting is crucial to Canadian cultural survival and that the CBC is crucial to the Canadian broadcasting system. This belief is based on the same conclusions that have inspired the policies of Canadian Parliaments for the last 50 years; namely a Canadian broadcasting system operating on a purely commercial basis would be bound to offer Canadians a service that would be largely American in content. It is also based on a conviction shared by most countries in the world, to which the United States is the exception, that broadcasting is so important in the life of a nation that it must be treated as a public service. Finally the Board believes that the developing broadcasting context and the new broadcasting policy make the CBC much more important for Canadians than it already was.

The Board agrees with the spirit of the report of the Federal Cultural Policy Review Committee, especially with its stress on the importance of creativity.

The Board of Directors has also given careful consideration to the report of the Federal Cultural Policy Review Committee and welcomes it as a timely and stimulating contribution to the debate on the future of Canada's broadcasting system. The Board agrees with the spirit of the report, in particular with its stress on the importance of artistic creativity. It is also in general agreement with *almost all* of the recommendations dealing with broadcasting and the CBC. Among these are the suggestions that the CBC should draw more on creative talent in the regions, that there should be the greatest possible collaboration between the English and French services, that the CBC should enhance its marketing operations and that the CBC should be a showcase for the best of international programs. In the instances where the Corporation disagrees with the Committee's recommendations (on advertising, the affiliate relationship and the relinquishing of all television production activities except news), the disagreement is with the mechanisms proposed, rather than the spirit which lies behind the recommendations. These specific proposals are referred to in points 1.4, 1.7 and 1.8 which follow and are dealt with at length later in the paper.

The conclusions and recommendations to be found at the end of this document constitute a summary of its contents.

1.0
Issues and Options

THE ISSUES

A number of fundamental questions have been considered by the Board.

In developing its proposed policy, the Board considered a number of issues and alternatives. These issues are all discussed in the following paper. They are summarized here as a rapid guide to what follows.

Although the policy paper deals with the concerns and the future of radio, the following series of issues deal almost exclusively with television. While CBC radio can and must still be improved, the Board feels it is CBC television that requires urgent attention.

1.1 Television Programming

Should CBC TV become distinctive from other broadcasters?

Should CBC television programming differentiate itself from commercial television programming — Canadian commercial stations and American stations — by taking on a much more distinctive character and by offering a greater proportion of Canadian programs? Or should it continue the present program policy of scheduling a high ratio of U.S. imported programs in order to be more competitive with other television stations and maintain a higher level of commercial revenues?

Should CBC TV remain broadly popular or become more specialized?

If the first option is chosen, should the CBC be distinctive in its programming but strive to remain a popular service, offering a broad range of programming aimed at a wide spectrum of Canadian audiences? Or should it provide specialized programming only, leaving popular programming to commercial broadcasters?

What would be an appropriate audience share for the CBC were its television schedules to become more distinctive and more Canadian in character?

1.2 Programming: National, Regional and Local

Programming: National, Regional and Local.

Should CBC television continue to provide a balance of national, regional and local program elements? Would a purely national service meet its obligations? Should it abandon local programming in favour of programming designed for larger geographic regions?

1.3 Programming: One or More Services?

Programming: One or More services?

Should the CBC concentrate its efforts on one television service or should it attempt to offer more services in order to add to the variety of programs available to Canadians and counter balance the multiplicity of foreign programs?

Production: Inside or Outside?

1.4 Production: Inside or Outside?

Should the CBC continue to produce some programs in television or should all television programs be produced by private production enterprises?

Production and Distribution Facilities: Own or lease?

1.5 Production and Distribution Facilities: Own or Lease?

Should the Corporation own its studios and transmitters or would there be some advantage to leasing all such facilities from private enterprise?

Could satellite distribution replace existing transmitters?

1.6 Satellites or Transmitters?

Could satellite distribution replace existing transmitters?

Should the CBC keep its private affiliates?

1.7 Affiliates

Should the CBC keep its private affiliates or should it replace them all with CBC owned and operated stations?

Should the CBC continue in advertising?

1.8 Advertising Revenue

Should the CBC rely for part of its revenue on commercial advertising or should it abandon all advertising revenue and depend entirely on funds provided by Parliament?

Can major changes to the CBC be made from within existing financing, with improved efficiency?

1.9 Financing

Can the CBC switch from a television service that is heavily dependent on American programs in prime time to maintain commercial revenue and support private affiliates, to one which is distinctively Canadian, within established funding levels?

Should the CBC cut some existing services to offset loss of revenue and increased cost of Canadian programs?

To what extent can costs be reduced by making the CBC a better managed organization?

2.0

Programming: A Vigorous Re-orientation for Television

A VIGOROUS RE-ORIENTATION OF TELEVISION PROGRAMMING

As the broadcasting system makes more foreign programming available, CBC services *must* become more distinctive and make a lasting contribution to Canadians.

The Canadian broadcasting environment is becoming increasingly fragmented and Canadians are, increasingly, being offered services that reflect U.S. traditions and tastes. Hence, the challenge to Canada's National Broadcasting Service – namely, the CBC – is now greater than at any time in Canada's history. The CBC's services must become much more distinctive, identifiably different from those of Canadian and foreign commercial broadcasters. At the same time, they must be attractive, entertaining, enlightening and informative. In the plethora of foreign choices of viewing and listening that inundate Canadians, the CBC must have a more clearly marked position in the spectrum. Its programs must make a more indispensable and a more lasting contribution to Canadians as individuals and as members of a sovereign society.

Radio has shown the way.

This has already happened with CBC radio, AM and stereo, in English and in French. It must be reflected much more vigorously in CBC television. As CBC television becomes more distinctive, it must also become more predominantly Canadian in content and higher in quality. It must be dedicated to the freedom of individual Canadians. It must strive "to strengthen the cultural, political, social and economic fabric of Canada".

CBC services must reflect the diversity of Canada, its identity and contribute to its unity. CBC should be the major outlet for Canadian creativity.

To reflect the diversity of the nation and to be relevant to Canadians everywhere, the CBC must offer strong regional as well as national services that express Canada's identity and contribute to national unity. It must provide the major outlet for the creative work of our writers, performers, producers and artists.

The Board of Directors is committed to the realization of these objectives and to the principles of the Broadcasting Act from which they spring. This paper outlines what must be done if the CBC is to meet the expectations of the country and of Parliament.

The following points spell out the Board's view of CBC radio and television services.

The following points spell out more precisely the views of the Board concerning the CBC's program services in both radio and television.

A. They must be distinctive

They must be distinctive.

The programs of the CBC must be distinctive. They must appeal to a broad cross-section of Canadian society, reflecting all aspects of Canadian culture, from the very popular, like hockey and pop music, to the deeply felt artistic, social, spiritual, intellectual, economic and political interests of Canadians. Not all of these programs need to be

among the most popular. Taken as a whole, however, they must constitute a program service which most Canadians feel they need. Whether they provide for entertainment or information they must strive for excellence and make a solid and lasting contribution to Canada's cultural development.

B. **They must be predominantly Canadian**

They must be predominantly Canadian.

CBC program services in French and in English will be distinguished by the range of audiences they serve, by their quality and by the fact that they will generously reflect Canadian creativity, Canadian thinking, Canadians' concerns about themselves and about the rest of the world. They must also reflect the geographic, cultural and ethnic diversity of Canada.

C. **They must reflect Canada's regions**

They must reflect Canada's regions.

The regional and cultural diversity of Canada is intrinsic to its nature and must be reflected in a blend of national and regional program services that express national identity and contribute to national unity.

D. **They must be open to Canadian creativity**

They must be open to Canadian creativity.

The program services must be receptive to *all* existing and potential sources of Canadian creativity. In television, there must be a defined and expanding role for the independent producer.

E. **They must reflect the world**

They must reflect the entire world.

CBC programming must also be distinctive in its ability to put Canadians in touch with the rest of the world. This should be achieved by the quality of the news, information and sports programming – but also by the presentation of the best entertainment and cultural programs from other countries.

F. **They must reach international audiences**

They must reach international audiences.

The broadcasting environment has become and is becoming more and more cosmopolitan and CBC programming, while remaining genuinely Canadian, must reach international audiences.

2.1 Commercial Activity

The CBC should continue to accept commercial revenue but programming should have first priority.

The question of the impact of commercial advertising has a bearing on many of the foregoing points. While the Board of Directors does not believe that the Corporation should relinquish all commercial activity, it is of the view that every effort should be made to ensure that the pursuit of commercial revenue does not distort basic program objectives. The Board believes that its program philosophy can be reconciled with a more sensitive approach to commercial advertising, including the development of new forms of advertising more in accord with that philosophy.

2.2 Journalistic Programming

News and public affairs programming is an essential part of CBC's role.

An essential part of the CBC's role and mandate in the view of most Canadians lies in its news and public affairs production: programs such as "*The National*", "*le Téléjournal*", "*The Journal*", "*le Point*", "*Radiojournal*", "*World at Six*", "*Présent*" and "*Sunday Morning*". Its information programs are the primary means for the Corporation to actively contribute "to the flow and exchange of cultural and regional information" from all regions of Canada, and "provide for a continuing expression of Canadian identity", as the Broadcasting Act requires.

The Board has developed a comprehensive journalistic policy.

The Board of Directors – aware of the fundamental importance of free and responsible journalism and the imperative need for public confidence in the information the CBC broadcasts – has developed and published a comprehensive body of journalistic policy which establishes the standards against which CBC's journalism should be measured. These policies are the means by which the Board of Directors determines the broad objectives of the Corporation in information programs and evaluates their performance.

The basic philosophy of the policy reflects the requirements of the Broadcasting Act.

The basic philosophy is that information must be free of control by personal and special interests, that the public is entitled to all substantial points of view on matters of public controversy, and that the Corporation and its staff will take no editorial position in its programming. This philosophy reflects the requirement of the Broadcasting Act that our broadcasting system should ". . . provide reasonable, balanced opportunity for the expression of differing views on matters of public concern". From these bases flow journalistic policies which reflect the principles of accuracy, fairness, integrity and thoroughness which are fundamental to responsible journalism.

The Journalistic Policy Manual sets out the principles and standards of CBC journalism but it also deals with specifics – for example, the journalist's obligations to a person who is to be interviewed, the procedures to be followed in editing, the action a journalist must take at the scene of civil disorder, the constraints on the practice of "investigative reporting", the importance of, and the limitations on, the protection of sources, the circumstances in which covert methods can, or cannot, be used, the right to privacy and the right of reply.

Responsible journalism necessitates evaluation against clear standards.

Responsible journalism also necessitates systematic evaluation against clearly stated standards and procedures. For this reason the Board is looking at ways of strengthening the existing system of evaluation and accountability in journalism to ensure that the principles and practices set out in the Journalistic Policy Manual are adhered to. In addition, the Board has examined methods of dealing with controversies which may arise out of journalistic programming. It has noted that there are a number of press councils, to some of which the Corporation belongs; that some journalistic institutions, particularly newspapers, have established their own individual internal review process to which the public can resort; that the United Kingdom established, in 1981, an external, industry-wide Broadcasting Complaints Commission – limited, however, to authority to consider complaints from individuals or organizations which feel unfairly treated by the BBC or International Broadcasting Association programs. In Australia a new broadcasting bill now before the House includes a provision for a Broadcasting Complaints Commission.

The Board must ensure strict adherence and accountability.

The CBC's journalistic policies, which were elaborated in co-operation with the Corporation's journalistic staff, form a framework which is intended to ensure that journalism is practiced freely but responsibly and results in the highest quality of information programs. It is the Board's obligation to ensure that these standards are strictly adhered to, that journalistic management is accountable, and that senior officers of the Corporation play an appropriate role in the interpretation of journalistic policy.

2.3 Portrayal of Women

The CBC reaffirms its commitment to a fair and equitable portrayal of men and women in all types of programs.

Numerous studies, including those published by the CBC, clearly show that women are still underrepresented in all types of programs analysed. Furthermore, the roles attributed to women remain largely traditional. However, these studies reveal that in-house productions are more sensitive to this issue than are acquisitions. The CBC wishes to take this opportunity to re-affirm its commitment to a fair and equitable portrayal of men and women in all types of programs.

The CBC believes it can meet this goal by avoiding the use of demeaning sexual stereotypes and sexist language; by reflecting women and their interests; by recognizing the full participation of women in Canadian society and by seeking women's opinions on the full range of public issues.

The text in this document refers equally to men and women.

3.0
The Official Mandate

THE MANDATE

The CBC's mandate is contained in Section 3 of the 1968 Broadcasting Act.

The aforementioned goals represent the Board's interpretation of the 1968 Broadcasting Act. They flow from Section 3 (b),(c), (d), and (g) of the Act, which reads as follows:

"3. It is hereby declared that . . .

(b) the Canadian broadcasting system should be effectively owned and controlled by Canadians so as to safeguard, enrich and strengthen the cultural, political, social and economic fabric of Canada;

(c) all persons licensed to carry on broadcasting undertakings have a responsibility for programs they broadcast but the right to freedom of expression and the right of persons to receive programs, subject only to generally applicable statutes and regulations, is unquestioned;

(d) the programming provided by the Canadian broadcasting system should be varied and comprehensive and should provide reasonable, balanced opportunity for the expression of differing views on matters of public concern, and the programming provided by each broadcaster should be of high standard, using predominantly Canadian creative and other resources;

. . .

There are specific objectives for the CBC.

(g) the national broadcasting service should

(i) be a balanced service of information, enlightenment and entertainment for people of different ages, interests and tastes covering the whole range of programming in fair proportion,

(ii) be extended to all parts of Canada, as public funds become available,

(iii) be in English and French, serving the special needs of geographic regions, and actively contributing to the flow and exchange of cultural and regional information and entertainment, and

(iv) contribute to the development of national unity and provide for a continuing expression of Canadian identity;"

The Board feels that the government might consider amending the act: to show that CBC services should be distinctive and predominantly Canadian; to ensure CBC takes full advantage of new technology; to allow CBC to take full advantage of international consulting operations.

The Board is of the opinion that it would be desirable to amend this section of the Act in one important respect, to indicate more clearly that CBC programming must be "*distinctive and predominantly Canadian*". Therefore, it is suggested that section 3 (g)(i) could be amended to read as follows:

"(g) The national broadcasting service should

(i) be a distinctive and predominantly Canadian service of information, enlightenment and entertainment for people of different ages, interests and tastes."

However, it is the Board's view that such a change is not indispensable to support the policy proposed in this document.

In addition, although the Board believes that the general powers given to the Corporation by the Broadcasting Act have been adequate in the past, it is concerned that in future, the CBC may not be able to make full use of new technologies in providing service to the public without some adjustment of its powers. In particular, the Board would like to see additions to Section 3(g) of the Act to clarify CBC's authority to deliver signals to the public by such methods as direct feeds and satellite-to-cable networks, whenever these approaches appear more efficient or economical than traditional "broadcasting".

It is suggested that the following sub-section could be added to Section 3(g) of the Broadcasting Act:

"(v) in addition to broadcasting, make use of any other means of transmission, emission or reception of signs, signals, writings, images, sounds or intelligence of any nature, whenever such other means appear more efficient or economical than broadcasting."

The supplemental role given to the CBC by Section 39(2) to act as agent of Her Majesty or of any minister in respect of any "broadcasting operations" that it may be directed by the Governor in Council to carry out, could be usefully reworded to clearly encompass the provision of broadcast engineering consulting services to broadcasters in other countries. The following wording is suggested to replace the existing Section 39(2):

"(2) The Corporation may, within the conditions of any applicable licence or licences issued to it by the Commission and subject to any applicable regulations of the Commission, act as agent for or on behalf of any Minister of the Crown or as agent of Her Majesty in right of Canada or of any province, in respect of any services or broadcasting operations within or outside Canada that it may be directed by the Governor in Council to provide or carry out, including the provision of an international service."

4.0
English Television

ENGLISH TELEVISION

CBC English television operates in the most competitive climate in the world.

From its very beginnings English television has operated in the most intensely competitive broadcasting environment in the world. With no insulation of language, American programming has poured into English Canada, by conventional broadcast across the border, by release on commercial Canadian stations, by cable, and now by satellite.

In early years, it built a network including affiliated stations, and scheduled both American and Canadian programs to attract audiences and revenue.

In the first phase, from 1952 to 1970, English television built a national service, using American programs to attract viewers to Canadian stations and at the same time building audiences for Canadian programs like "*Wayne and Shuster*", "*Wojeck*" and "*Close-up*". Those audiences served to generate commercial revenues which sustained Canadian program production and supported the private affiliated stations which provided a rapid way of extending coverage.

Since 1970, the network has become more Canadian. But shrinking real budgets have stalled the process at about 70% Canadian content.

In the second phase, starting in about 1970 and encouraged by the CRTC, the progressive Canadianization of the service began, with Canadian content rising from 60% to 67% by 1978. During the last five years a shrinking real budget has slowed this process, but the improvement of the overall level of Canadian content has continued and is now over 70%. Developments worth noting include:

— the move of "*The National*" to 10:00 p.m. and the introduction of "*The Journal*", with outstanding audience response;

— the high quality Canadian programming in drama, documentary and variety, which has won an Academy Award, Emmy Awards three years in a row, and two Golden Roses of Montreux (programs such as "*Just Another Missing Kid*", "*The Canadian Establishment*", "*Music of Man*", "*Strawberry Ice*");

— the stabilization of the English TV network's share of the audience at about 22% since 1981, ending the period of audience loss caused by the penetration of cable and the extension of CTV coverage. This share compares favourably with the performance of the U.S. networks in their own market. None of them has as much as 30% of the total audience;

— the strong audience support with audiences reaching as many as two million or more for Canadian programs as diverse as "*Beachcombers*", "*the fifth estate*", "*Empire, Inc*", "*Fraggle Rock*", "*Hockey Night in Canada*", and "*The National*";

— the increase in the volume of independently produced Canadian programming which surpassed 500 hours per year in 1982-83 and included "*The 10,000 Day War*", Nelvana's animated specials, "*Les Plouffe*", as well as "*SCTV*", "*Heart of Gold*", and "*Billy Bishop.*"

Drama programming attracts 50% of viewing, but indigenous drama is woefully absent.

Nevertheless, there are two salient facts about English television which cannot be ignored. The first is that despite recent improvements, two key program elements — drama and programming for young people — are badly underrepresented in Canadian television schedules. For example, Canadian drama accounts for only about 1% of the total amount of programming available in the English television system. In contrast, foreign-produced drama represents 36% of available programming. Of even greater concern is the fact that the 1% of Canadian drama available attracts 1% of total viewing time, while foreign drama draws 49% of viewers' attention.

This is because American programs can be bought for about $50,000 per hour. It costs up to $500,000 to make comparable Canadian shows. American programs also attract far more advertising revenue.

The second fact has to do with the economics of television production. An American series such as "*Dallas*" costs about $1 million per episode to produce but can recover much, if not all, of its production costs in the domestic market. It can therefore be sold in foreign markets (e.g. Canada) for a very modest price. The CBC pays about $50,000 per episode for simultaneous release.

However, no competitive Canadian production (e.g. "*Empire, Inc.*") can hope to recover more than a fraction of its cost in Canada and must rely on the inherently risky possibility of foreign sales to recover its investment.

English television presently carries eight and a half hours per week of American programs to sustain revenue and help support affiliate structure.

The English television service in an average week carries eight and a half hours of American programming in prime time, primarily because that programming helps to generate commercial revenues which, in turn, fund one third of the English television budget, and contribute to the support of the affiliated commercial stations.

Plan of Action

4.1 Plan of Action

It is imperative to change this situation. The Board proposes a strong Plan of Action with specific goals for five years.

It has become imperative to change this situation, so as to give a strongly distinctive and Canadian tone to prime time programming over the next five years and to radically change the perception of the service as a whole.

Therefore, the Board has approved the following specific goals for English television over the next five years.

A. **A Canadian Service**

A. A Canadian Service

Canadian programming in prime time will be increased to twenty-five hours per week, leaving four hours of only the best foreign programs. This means one hundred and fifty hours of new productions.

Canadian programming in prime time (Monday to Saturday 7:00 – 11:00 p.m. and Sunday 6:00 – 11:00 p.m.) should increase from 20.5 hours to 25 hours each week, to a level of 86% Canadian content.

	1982-83	1988-89
Canadian	20.5 hours	25 hours
Foreign	8.5 hours	4 hours

This increase, after allowing for repeats, will require additional annual production of up to 150 hours. Since these programs would replace popular American entertainment, they must provide attractive entertainment of high quality, mostly in dramatic form.

There will be room in the schedules for reflecting ideas and enlightenment.

At the same time, there should be more room in the schedule – including prime time – for programs of ideas and enlightenment appealing to audiences not reached or not sufficiently served at the moment. The CBC must also dedicate itself to the creation of a treasury of programs of artistic merit and lasting value which present and future generations of Canadians can learn from and enjoy.

New programming will concentrate on -

The following are given as examples only:

Drama and Entertainment

New drama of all kinds: greater cooperation and exchange between English and French; more use of the NFB; use of performing arts centres across the country.

- historical series reflecting the Canadian past, like "*Empire, Inc.*",
- dramatizations of Canadian novels, like "*The Tin Flute*" to be seen this fall, in short, high-impact series,
- popular drama series reflecting contemporary life in different regions of Canada, like "*Vanderberg*", set in the Calgary business world,
- drama and situation comedies where the roles attributed to men and women would reflect changing social roles, like "*Hangin' In*",
- situation comedy, like "*King of Kensington*", and "*Seeing Things*",
- made-for-TV movies,
- co-productions with CBC French network,
- greater use of NFB films including films produced by Studio D,
- broadcasts of performances from various performing arts institutions across Canada.
- major international drama co-productions, like "*Ritter's Cove*" (Germany), "*Billy Bishop*" (U.K.),
- a nightly showcase for Canadian performing talent.

Programs for Young People

New programs for young people.

- prime time dramatic programs designed to attract children, teenagers and young adults,
- enhanced daytime programming.

Better Information

Better information – including co-production by English and French networks.

- improved coverage of business and economic affairs,
- improved participation of women as experts and commentators,
- increased coverage of social issues particularly those of special interest to women,
- major documentary projects, like "*The Canadian Establishment*",
- major international scientific and cultural projects, like "*Canadian Portraits*", "*The Music of Man*", "*The Chain of Life*" with David Suzuki,
- programs co-produced by CBC English and French television networks.

Other Improvements

Other improvements including new approaches to program production.

- increased reflection of the Canadian geographic, linguistic and cultural diversity and a better balance of men and women in all types of programming,
- more use of subtitles, dubbing and other techniques to cross language barriers, particularly in information programs,
- more closed-captioned programs for hearing-impaired viewers,
- more innovative approaches to program production.

B. **Regional Programming**

The diversity of Canada's regions must be reflected on the network.

Regional programs must support regional talent.

The Board has appointed a Regional Vice-President to support regional programs.

B. Regional Programming

Network programming must reflect the diversity of Canadian life, and productions should fully utilize the talent and creativity, as well as the production capacity, of regional production centres. Regional programs should not merely answer to the region's needs for community reflection, though that must be fully realized; they should also aspire to develop writers, performers, supporting talent and program formats of network standard, for national exposure.

The changes made recently to the CBC's organization recognize the importance of the regions to the Corporation's role as Canada's national, public broadcaster. The appointment of a Vice-President with sole responsibility for regional operations underlines the Board's commitment to this principle. (See also Section 7.)

C. **The Independent Producer**

The majority of new programming to come from independents.

The CBC to take full advantage of Government's Production Fund, through independent producers.

C. Role of the Independent Producer

In 1980, the English television service established an Independent Production department to co-ordinate the contributions of the private sector, and in 1982 added an office for Program Development charged with implementing the Corporation's policy on co-productions with Canadian pay TV and seeking out international co-production opportunities.

These offices have enabled the English network to increase substantially the volume of independent production it buys, and provide a focus to co-ordinate the planning of increased production.

The objective will be to take full advantage of the Broadcast Program Development Fund by securing a substantial proportion of the additional programs required for the English television service from Canadian independent producers while co-operating closely with the French service and other potential co-producers. Because the rules governing access to the fund require independent producers to find two dollars from other sources for each dollar from the fund, it will be difficult for the CBC to take advantage of this method of financing new production unless the CBC itself receives additional funding.

The creation of a separate division for CBC Enterprises should assist independent producers in the sale of programs abroad.

D. **The Best Foreign Programs**

For four hours each week, CBC will bring the best of programming available from the world.

D. The Best Foreign Programming

Instead of an average eight and a half weekly hours of exclusively American programming, the network will, after five years, carry four hours each week of foreign programs in prime time. These programs will be chosen to serve a full range of audiences.

A definite effort will be made to increase the proportion of programs from countries other than the United States; namely, European programs such as "*Smiley's People*", recently shown on the English network, "*Yes, Minister*" and "*Life on Earth*".

E. **Fewer Commercial Interruptions**

Fewer interruptions in certain types of programs.

E. Fewer Commercial Interruptions

Distinctiveness also depends to some degree on commercial policy. A strong effort should also be made to reduce commercial interruptions in certain types of programs. Discussions have already been undertaken with the advertising industry to develop new advertising formulas for programs which are unacceptably disrupted by the present technique of commercial interruptions.

Television is the Board's first priority. The Board has appointed a senior Vice President in English and French to ensure results.

The Board recognizes that the single most important area of concern for the CBC is to achieve a vigorous re-orientation of its *television services*. In its recently announced re-organization, the Board has acknowledged this by appointing a senior Vice-President to concentrate solely on English television. A similar appointment has been made for French television.

5.0
French Television

FRENCH-LANGUAGE TELEVISION

French television has a record of success but faces new challenges.

Protected by the language barrier, and drawing on the dynamic social and artistic energies of Québec and of Francophones all across Canada, the French television network has enjoyed success expressed in its current audience share of 44%. But, like any creative organization, it needs constant assessment and renewal. It must stay in touch with its audience, with social and political realities, and with changes in its environment. This need for revitalization and renewal is made more urgent by the nature and dimensions of the profound impending changes in the relationship of the network and its audience.

Structural changes will help French television to meet its challenges and special responsibilities.

Again, the recent restructuring of the Corporation addresses these concerns. The Board believes the separation of radio and television responsibilities, taken together with the creation of an area of special responsibility for the regions, will permit these newly-distinct services to devote their full and concentrated efforts to the challenges of the changing broadcasting scene.

The French network has special responsibilities on the national scale. Its coast-to-coast operations affirm and support constitutional objectives.

There are strong programming elements to draw on:

- CBC French network programs have in recent years won an Academy Award, two international Emmy Awards, and a Prague d'or prize;
- the great tradition of téléromans continues with *"Le Temps d'une paix"* and *"La Bonne Aventure"*;
- children's programs of distinction like *"Klimbo"*, a multiple international award winner;
- distinguished cultural programs like *"Pavlova"* and *"L'oiseau de feu"*;
- major investment in independent productions, including *"Les Plouffe"*, *"Maria Chapdelaine"*, *"Bonheur d'occasion"*, *"Légendes indiennes"*, and *"Le Temps des choix"*.

While working from a strong program base, French television faces increased audience fragmentation and increased competition from American programming.

However, audience fragmentation has increased and will intensify. TVA and Radio-Québec are now available to almost all Quebeckers; TVFQ has appeared, and pay TV has come into service. The prospect of a third French-language station in Montreal points to an acceleration of audience fragmentation in French Canada.

Demographic and social change has also made the audience for French television increasingly bilingual, and susceptible to the attractions of American entertainment.

English-language stations, broadcasting a high percentage of American programs, have become direct competitors of French-language television. As francophone viewers become more bilingual, they watch more English television. This trend is particularly noticeable in the province of Québec, where bilingualism among francophones increased from 23% to 29% between 1971 and 1981. Not surprisingly, the time Québec francophones spent watching English television .ose from 8% to 14% during the same period; a 75% increase.

As francophone viewing of English-language television increases, the CBC's French TV network becomes increasingly vital.

Outside the Province of Québec, the CBC French television service is, for the most part, the only service available to francophones. In Montreal about 50% of all programming is in French. But in Toronto, only 8% is French; in Moncton 19%, in Winnipeg 13% and in Vancouver only 10%. Thus, the CBC's French network is an increasingly vital vehicle in ensuring that a strong core of Canadian, French-language programming is available to francophones across the country. In addition it is of great value to bilingual anglophones.

However, French TV faces the same economic strictures as are faced by the rest of the industry in Canada.

French television is also subject to the same strictures as its English counterpart. Despite the "great tradition of téléromans" noted above, Canadian drama production still represents only a scant 9% of all the drama programming available on French television. Similarly, the costs of production are high, the aftermarket is severely limited and attractive American alternatives are inexpensive and readily available in dubbed versions.

Plan of Action

5.1 Plan of Action

The Board believes French TV must urgently review its programming, and approves the following objectives:

The situation of the CBC French network now presents a new challenge. The French television service must move urgently to review and reorient its programming as necessary.

The Board, in furtherance of its general programming objectives, has approved these specific objectives for French television:

A. **Increased Canadian Programming**

French TV will reduce from 9½ hours to 6 hours of foreign programming in prime time including 3 hours of U.S. programs. This will require the addition programming over 5 years.

A. **Increased Canadian Programming**

At present the French network carries on average nine and a half hours of foreign programming in prime time (7:00 to 11:00 p.m. Monday to Saturday plus Sunday 6:00 to 11:00 p.m.). The objective will be to reduce this to six hours each week over the next five years.

	1982-83	1988-89
Canadian	19.5 hours	23 hours
Foreign	9.5 hours	6 hours

This means that French television would carry only three hours per week of U.S. programming after five years. The remaining three hours of foreign content would be the best of French-language programming available from other countries – reflecting the strong tradition of offering an opportunity to view as wide a range as possible of world class programming which would not otherwise be available to the French-speaking audience.

This plan will require the production of 80 hours of additional, original programming, when allowance is made for repeats.

The following are given as *examples* only:

Drama and Entertainment

New programming would concentrate on drama, including children's drama, and would promote CBC French-English co-productions, as well as a greater use of NFB productions.

- additional dramas, reflecting both everyday life and the classical repertoire,
- major mini-series like *"Les Plouffe"*, sometimes reflecting life in English Canada as well as French Canada,
- TV movies, giving an opportunity to present Canadian stories in Canadian settings,
- opportunities for new creative writing talent to express itself and for new forms to evolve,
- children's dramatized entertainment,
- co-productions with CBC English network,
- greater use of NFB films including films written or produced by women,
- broadcasts of performances from various Canadian performing arts institutions,
- increased exposure of Canadian performing talent,
- a better balance in the representation of men and women in all types of roles.

An Updated Information Service

Improved information programming in the national news scheduled earlier and paired with a daily current affairs program.

- a renewed national news, scheduled in peak viewing time,
- complementary daily current affairs analysis and reports,
- programs co-produced by the English and French television networks,
- more and better coverage of business and economic affairs,
- enhanced daytime news services,
- a greater participation of women as experts and commentators,
- increased coverage of social issues particularly those of special interest to women.

Other Improvements

Increased ethnic reflection and better service to French viewers outside Québec.

- increased reflection of the Canadian geographic, linguistic and cultural diversity,
- increased reflection of groups of diverse cultural and ethnic traditions,
- increased participation of women in all types of programs,
- more use of sub-titles, dubbing and other techniques to cross language barriers,
- increased attention to French language groups across the country,
- more closed-captioned programs for hard-of-hearing members of the audience.

B. **Regional Programming**

The diversity of Canada should be reflected on the network, as should the minority position of French-speaking Canadians and institutions outside Quebec.

CBC television, as well as radio, must properly reflect Canadian reality as a whole. It should take into account the fact that French-speaking Canadians outside of Québec are a minority. Moreover, French-language institutions and services are not numerous nor are they always very vigorous. The CBC's regional broadcasting services should pay particular attention to this reality.

The recent creation of a special department in the Corporation – operating at the national level and headed by a Vice-President – should help in this respect.

C. **Role of The Independent Producer**

Use of independent production and the Broadcast Program Development Fund will be maximized.

C. Role of the Independent Producer

The Corporation will develop immediately a structure to maximize the participation of independent producers in French network programming. As with English television, the Board proposes to take full advantage of the Broadcast Program Development Fund, and to ensure that the CBC plays a full part in co-financing and co-production with independent producers.

D. **The Best Foreign Programming**

The French television network will continue to carry equal amounts of U.S. and other foreign programming while increasing the number of Canadian hours carried.

D. The Best Foreign Programming

The CBC French network now carries equal amounts of European and American programs in prime time. This approach will be maintained.

Therefore, under this plan of action, the changes in programming on the French television network would evolve approximately as follows over five years:

	Present	5th year
Canadian programs	19.5 hrs	23 hrs
U.S. programs	5	3
Other foreign	4.5	3

The French television service will be both popular and specialized.

The French television service must respond to the same obligations as its English counterpart: to provide a broadly-based and popular schedule, to answer the needs of particular audiences whose specialized interests are not adequately served at the moment, to be alive to innovative possibilities, and to bring to life a body of television programming of permanent and lasting value to the cultural tradition of French Canada.

6.0
English and French Radio

ENGLISH AND FRENCH RADIO

CBC radio services are among the world's best. Organizational changes are designed to maintain that excellence.

Both domestically and internationally, CBC radio is considered to be among the finest radio organizations in the world. In all disciplines, CBC radio is developing an international reputation. At home, the most recent in a long list of accolades came last year from the Federal Cultural Policy Review Committee.

The recent reorganization created separate departments for the radio services reporting directly to the Executive Vice-President, and is designed to support the maintenance of that record of excellence.

Since 1970, CBC radio has carried out a complete revision at network and local levels; reformed the weekend AM service; introduced a comprehensive scheme for arts coverage and information; and created national FM-stereo networks.

However, these achievements raise three important questions.

Should TV be more like radio?

First, why cannot CBC television be like CBC radio? After all, the very organization which created the radio services also manages the television services.

Should TV get out of commercials?

Second, would not CBC television considerably enhance its distinctiveness by getting out of advertising, as radio did in 1974?

Has radio solved all its problems?

Third, has CBC radio solved all its problems? Need it have no concerns about the future?

6.1 Radio and Television Compared

The circumstances surrounding the transformation of radio were unique.

Between the mid-60's and the mid-70's, CBC radio was transformed because of a unique set of circumstances:

- its audience had dwindled to very low levels;
- commercial revenue was no longer a factor in funding and the amount of commercial activity on radio was minimal;
- private affiliated stations were carrying a relatively small quantity of CBC programs;
- incremental funding was available to CBC at the critical period;
- and radio costs, compared to television, are low, so that funding could be found to program two national networks, to replace AM affiliates, to build two coast-to-coast FM-stereo networks, and to diversify and enrich program forms.

But television faces different circumstances.

CBC radio recreated itself because it was starting afresh and because its budget requirements could be met. None of these conditions apply to CBC television:

— despite audience fragmentation, CBC television retains a significant audience share;
— its commercial revenues remain high and represent a significant factor in the CBC's funding;
— television remains locked into the affiliate relationship;
— above all, the CBC's budget has, in fact, shrunk by 4% in real dollars;
— the cost of producing competitive television entertainment programs, which had always been high, has skyrocketed.

In short, the historic circumstances and economic conditions of radio and television are totally different.

Factors for Change in Radio

6.2 Factors for Change in Radio

Radio faces two major challenges:
— no financial growth
— technological change.

CBC radio services, successful as they are, face two major challenges. One is that the financial growth that sustained their successful evolution is no longer present, making it more and more difficult to maintain the full range of programs, their quality, and the delicate balance between local, regional and national programming that is characteristic of the CBC's radio services.

Secondly, the communications revolution holds challenges for radio: directly, through technological change in the medium itself, indirectly as the rapidly growing range of communication services revolutionize, once more, the ways that people use radio and the other audio sources available to them.

Radio is examining ways to meet these challenges.

In the face of these challenges, both CBC radio services are in the process of conducting a complete examination of the factors that will influence their future and are developing options designed to meet them.

The Board will have to consider:

While the final reports of these study groups have not been completed, it is possible to identify a number of areas which will have to be considered by the Board:

— Use of satellite for radio.

— Distribution of CBC radio via satellite, wherever it is cost-effective to do so, in order to provide full national service; use of the satellite to make possible additional specialized audio services, and to permit greater decentralization of program operations.

— Positioning to compete with new U.S. services.

— How can CBC radio be positioned in both programming and technical areas to compete effectively with the growing presence and potential threat of U.S. satellite and cable-delivered radio and audio services?

— Increasing FM programming.

— Can stereo network programming be broadened – particularly in view of the needs of the mobile audience – given the deterioration of the AM band and the significant audience shift from AM to FM? (The listening share of AM fell from 86% to 65% between 1975 and 1982. FM listening rose correspondingly.)

— Greater emphasis on regional programming.

— How can CBC radio services enhance the role of the regions in network operations and programming, and re-examine the current mix of network/regional program time periods? How can additional regional talent be developed and exposed on network?

— Specialized services.	— Should specialized audio services be considered for cable distribution, to include such concepts as 24-hour news and information; 24-hour classical music programming; high Canadian content popular music service? At very little extra cost this could provide a valuable service to the large percentage of Canadians whose working life, or personal lifestyle (e.g. shift workers), deprives them of normal access to high-quality radio and television services.
— Expansion of international co-production and program exchange.	— How can CBC radio expand co-production, talent and program exchange and program sales with other countries, so that the best Canadian talent can be given international exposure and the import of best foreign material can be afforded?
— Talent development in co-operation with TV.	— How can the CBC expand the role of radio to develop writers for popular drama and comedy through cost sharing or recovery program with TV?
— 24-hour programming.	— Consideration should be given to extending one of the current broadcast networks to 24-hour service with repeats of day-time programming, developing to wider programming service as funds permit.
— Partial conversion from AM to FM.	— Re-examine the feasibility of partial conversion of AM service to stereo. Total conversion of both network and local operations would be prohibitively costly but conversion of antennae in major urban centers may be essential to protect CBC radio's share of audience.
— Introduction of digital technology.	— Consider the phased introduction of digital technology in our studios, in phonograph record production (all orchestral recordings made in the last two years by CBC were digitally encoded for eventual conversion to compact disc) and in satellite and terrestrial distribution when equipment costs decline to acceptable levels.
— Home recording services.	— Examine the feasibility and revenue potential of home recording services by cable audio or off-air radio (Codart) (for Canadian records, plays, "*Ideas*"), probably in co-operation with the private sector.
— Specialized information services.	— Examine the feasibility and self-financing potential of specialized information via sub-carrier (SCMO) e.g. agricultural information or business news.

7.0
Regional Services

REGIONAL SERVICES

The CBC operates a very extensive regional service. This is required by the Broadcasting Act and has been supported by the government.

The CBC regional broadcasting structure comprises 88 radio and 62 television stations, feeding approximately 1,300 transmitters. Almost 13,000 hours of regional television programs and almost 75,000 hours of regional radio programs are produced each year, more than virtually any other country in the world.

The recent appointment of a Vice-President for regional operations is intended to provide more attention to regional matters.

The CBC's mandate to serve the regions of Canada is clearly articulated in the Broadcasting Act.

The government's ongoing support for this service is evidenced by the recent special funding for construction of new CBC production centres in Regina and Sept-Îles.

The CBC's national service needs strong regional roots.

The CBC must have roots across the country if it is to reflect the country. Regional operations deliver the national program service to the audience, and at the same time feed into the network both complete programs and segments of programs. This cyclical process draws program content from across the country and readdresses it to the national audience, while simultaneously reflecting each region to itself.

Regional programming develops talent and supports the arts.

Moreover, CBC regional operations provide programming which helps to nurture and develop local talent and to support the arts and the region's creative community.

Strong regional and local programming draws audiences for network programs.

All North American television broadcasters depend on a strong local/regional presence to attract audiences to stations. A station that is successful in attracting an audience to its local programs attracts an audience to its network programs. CBC television stations need the audience-building power of regional programs if the Canadian national service is to achieve its audience goals.

34% of the total CBC operating budget is spent in the regions.

Therefore, Canadian broadcasting policy has traditionally supported regional operations with substantial resources. *Thirty-four percent of the total CBC operating budget is spent in the regions*.

7.1 Regional Programming Options

The Board believes regional operations must be strengthened through sharply defined objectives, priorities and resources.

The Board is of the view that the CBC must continue to have a very strong regional presence if it is to fulfil its television mandate adequately. Indeed, the Board believes that regional operations must be strengthened, by defining more sharply their objectives, and by a rigorous examination of priorities in the allocation of resources within the regions. This process has two main thrusts:

— better definition of the services provided viewers in each region, and
— ways of improving the presence of regional programs in the national network service.

More production for the networks could be undertaken in regional centres.

In pursuing the second of these goals the Board envisages the possibility of transferring the production of some types of network programs from Toronto and Montreal to regional production centres. This would increase the opportunity for regions to express themselves to a national audience, and at the same time free up resources at major centres for production or co-production of new Canadian entertainment programs for prime time.

In reviewing the definition of regional television services the Board believes that it is timely to question the validity of the traditional structure of program services.

The Board notes the recommendation of the Federal Cultural Policy Review Committee, that CBC should abandon local broadcasting as soon as alternative local broadcasting facilities are in place. Here there is a problem of definition: in programming to a geographic region one cannot ignore the urban centre whose affairs must be of importance to the whole region.

The regional structure and the role of regional stations should be reviewed.

The Board agrees, however, that the existing structure of stations and station roles should be reviewed, with the objectives of:

— establishing the primary importance of the quality of programming for the *regions as a whole*;
— streamlining operations to reduce overhead and maximize program impact;
— raising production standards to support increasing levels of contribution to the national network.

Three structural options should be considered.

Three broad structural *options* suggest themselves to the Board:

A. Concentration in a few "key" centres. Not compatible with the mandate.

A. The consolidation of regional operations into a very small number of "key" regional centres, involving the concentration, for example, of all regional production for the Prairies at either Winnipeg or Edmonton.

This option is not, in the Board's view, compatible with the CBC mandate, nor with the concept of a "national broadcasting service".

B. Increased responsibility for regional reflection by key centres; smaller centres to provide news and information inserts.

B. The rationalization of the role of some smaller locations so that they would no longer function as production centres.

In this concept, the regional program service would become fully regional in character, emanating from the main production centre in the region.

The role of major centres would be:

— production and transmission of a balanced regional service,
— production of programs for the national network.

The role of the secondary stations would become:

— transmission of the regional/national service,
— gathering of news and information for insertion into the regional service.

No stations would be closed, but all would undergo restructuring, with a movement of resources to major centres, a reduction of administrative overhead, and a redirection of resources to programming. The Board notes that the regional radio services, with their balance of local, regional and national services, would continue, including the production of a substantial proportion of network programs at regional centres.

There are advantages to this approach;

The advantages of this approach are:

— redirection of up to $16 million to improve regional program production,
— potential additional redirection, as administrative savings are realised,
— increased regional energy and creativity with a clear, simplified role.

and some serious disadvantages;

These are, however, the serious disadvantages:

— the reduction of the level of CBC television operations in some nine communities would have adverse economic and cultural effects and would be strongly resisted in those communities;
— with a purely regional service there is the probability of a loss of audience for the national service in those communities;
— with reduced local presence, a drop in revenue must be anticipated.

Nonetheless, the Board believes this option is worth considering.

The Board believes that this approach should be included as an *option* for consideration.

C. Full information service production in all centres; full range of programming produced only in key centres.

C. The maintenance of the basic information programming role of all of the existing regional stations but with a rationalization of all other regional production activities. The identification of a number of key regional centres capable of producing a range of programs other than information programs both for the region concerned and for the network. The reduction of overhead costs at all regional centres with the resulting savings to be re-invested in programming and operations at the regional level. While it is not possible at this moment to place a figure on the economies which might be achieved, the Board believes this option to be the most realistic response to the structural problem of regional television service.

The Board considers this to be the most realistic option.

As a general policy and with very few exceptions the Board of Directors does not envisage any further expansion of regional stations in geographic areas where regional and local CBC service is not currently available.

8.0
The International Dimension

THE INTERNATIONAL DIMENSION

The rapid expansion of cable and the potential of DBS creates new markets for complete program services.

The steady expansion of new program services, primarily in the United States but to an increasingly significant degree in Europe, Australia and other countries, is creating new demand for:

— international program sales,
— international co-production and co-financing,
— international program services.

Program sales and co-productions are dealt with elsewhere in this paper.

A fully Canadianized CBC could offer unique television services.

In the case of international program services, the rapid growth of cable and the promise of other new distribution technologies such as DBS will create the potential to deliver whole program services (rather than individual programs or series) to other countries. The Board believes that if the CBC's television schedules were more distinctively Canadian, they would be attractive to the international market and would provide export opportunities which could be pursued either by the CBC alone or with domestic or international partners.

CBC radio programs are now successful in the U.S.

An obvious target would be the U.S., which offers both cultural proximity and the greatest short term market potential. The CBC radio programs, "*Sunday Morning*" and "*As It Happens*", are now being distributed in several major U.S. markets, including New York, Los Angeles, Dallas and Chicago, with considerable success.

While these are individual programs rather than complete services, they point up a potential for further expansion. At the moment CBC English television cannot compete as a "package" service in the United States, because its American content duplicates services already available. In the future a distinctly *Canadian* schedule would make the service unique in the North American broadcasting universe. This, the Board believes, is an exciting new opportunity for the CBC and Canadian program producers.

European markets offer opportunities for both French and English services.

Clearly, the U.S. market would not offer the same possibilities for CBC French television or radio, but the presence of Télé-France in the U.S. would seem to indicate some exploitable potential. Therefore, the growing cable systems of Europe would be the prime target for our French services. They also present opportunities for CBC radio and television services in English.

The CBC has held exploratory talks with a number of U.S. operators who have expressed confidence in the potential of CBC program services in the U.S. market. These discussions have served to alert all the parties to opportunities for co-operation in providing "Canadianized" U.S. services in Canada, and conversely, offering U.S. audiences a range of public broadcasting services that would supplement existing, domestic services.

International program service sales could help to pay for Canadianization.

Furthermore, the exploitation of international program service opportunities could help in some measure to offset the cost of making the CBC's television schedules more Canadian. They could also present opportunities for Canada, so long deluged with foreign programming, to gain important attention abroad for Canadian cultural expression.

The Board will actively pursue these opportunities.

9.0
The CBC Television Audience

THE CBC TELEVISION AUDIENCE

There must be agreement on what constitutes appropriate audience objectives for the national public broadcasting service.

Any broadcasting organization must define the audience it seeks to serve and must devise measurements of performance. For commercial broadcasters, these criteria are relatively simple. They are dictated by the marketing needs of advertisers, modified by the influence of the regulatory body and public opinion.

For a public broadcaster, the criteria are more complex, and less tangible. The definition of the audience objective is crucial, since it will determine the nature of the program service.

If CBC television is to modify its programming in an important way, there must be agreement on what constitute appropriate audience objectives for a national broadcasting service such as the CBC.

9.1 Audience Measures

Audience measurement is based on the use of statiscally valid samples. There are three principal objective measures:
— reach
— share
— average audience

Audience measurement is the equivalent of polling. It uses samples and statistical theory to estimate the behaviour of large numbers of people. In addition, it can report on their subjective reactions to programs, as opposed to their objective behaviour, as a guide for the makers of programs.

The television industry measures its audience performance both in terms of conventional "head counting" and, in the case of CBC, in terms of audience enjoyment and reaction to its programs. Three of the objective measures used to express audiences are as follows.

Reach is the number or percentage of people who tune in a program or station at least once in a day, week, or some other time interval, for at least one 15-minute period.

Share is the percentage of all time spent viewing TV which is spent with a particular station or network in an average week.

The simplest way to differentiate these two measures is to think in terms of two chain-stores' market share. The same number of people might shop at (be "reached" by) the two stores, but spend more money in one store than the other, thus giving it a larger market share. In television two stations might reach the same number of people, but one can attract more of peoples' viewing time.

The third measure is *average audience*, that is, the number of persons, on average, who watch a given program throughout its duration. Expressed as a percentage this is called a *rating*.

Measuring the audiences' appreciation of programs is another valid, although less objective, technique.

A fourth, more qualitative, measure is the *appreciation or impact index*. This summarizes, on a scale of 0-100, the reaction of a panel of viewers aged 12 years and over, as indicated by their answers to a standard scale question.

These measures have the following significance in interpreting the objectives of CBC television.

Reach defines the success of the service in providing some satisfactory viewing experience to an adequate proportion of Canadians.

Share, of viewing as a whole, will define whether that satisfaction has had sufficient duration; that is, in hours of viewing per week.

Average audience or *rating* is the measurement of the performance of each individual program.

The *appreciation index*, while subjective in nature, nevertheless can provide programmers with a valuable indication of the audience's acceptance of a program and, by extension, with an idea of the degree to which the program may leave a lasting impression. This is particularly important if CBC is to provide the broad range of programs outlined. Some types of programs, whether they deal with artistic performance or with ideas and knowledge, will attract relatively small audiences, but their *impact* can be most important and worthwhile.

Taken together, these four measurements allow the CBC to determine whether its service is valued by significant numbers of viewers.

These four measurements, taken together, will indicate whether the CBC provides a valuable service to a large enough number of Canadians.

9.2 The Historical Pattern – English Audiences

Historically, the *reach* of CBC television has remained constant while its *share* has declined because of audience fragmentation.

The weekly *reach* of CBC English television has remained, almost unchanged, at about 85% of anglophone Canadians.

While the *reach* of CBC television is basically unchanged the *share* of the English network has declined in the face of audience fragmentation brought about by the extension of existing competitive services and the addition of new ones. Between 1968 and 1980:

- CTV coverage was extended from 70% to 92% of the English population;
- third commercial stations were licensed in all major English-speaking urban centres;
- cable services which now carry four U.S. networks extended their subscribers from about 20% to almost 60% of Canadian households.

Thus the statement that "CBC audiences have been shrinking" is true, but incomplete.

Services offering primarily American entertainment programming have proliferated.

CBC's share of viewing declined, not because the service was less attractive, but simply because so many Canadians could watch up to five new services, all carrying preponderantly American entertainment.

Prime Time Hours/Minutes,
7-11 pm Saturday-Sunday
(Week of January 15-21, 1983)

	CBC		CTV	TVA	GLOBAL
	Eng.	Fre.			
Canadian Entertainment & sports	10:00	13:30	3:00	9:15	3:30
Canadian News and Information	10:00	6:00	2:30	9:45	3:00
Foreign Programs (all types)	8:00	8:30	22:30	9:00	21:30

American programs achieve high popularity at low cost to the Canadian broadcaster.

American programs are vital to commercial networks because they achieve high popularity at low cost. This is the case not only in North America. "*Dallas*", for example, is a huge success wherever it is shown. It exhibits the qualities characteristic of the most successful Hollywood products: outstanding production values sustained by a vast creative industry; glamorous or exotic settings; content that skillfully exploits popular psychology; and a star system fed and supported by an extremely powerful publicity machine.

Yet CBC, with considerably less U.S. programming in its schedules, holds an audience share comparable to that of the U.S. networks in their own market.

The English network's audience share, including all programming on its affiliates, has now stabilized at about 22%, which means that Canadians of all ages watch programs on CBC owned or affiliated stations for an average of five hours a week each. This gives CBC a share of the audience which can be compared with the performance of the U.S. networks which average between 24% and 28% in their own market.

1982-83 Season to Date	
CBC	22%
CTV	31%
Other Canadian Stations	16%
US Stations	31%
Total	100%

9.3 A New Goal: English Service

CBC's *Canadian* programming, however, has only a 12% share.

However, the English network's share of audience is heavily dependent on the American programs scheduled both by the network and its affiliated stations. CBC's Canadian programs, despite the very large audiences some of them enjoy, achieve a share of only about 12% of all English television viewing, and a reach of 71% of anglophones.

The goal of the Board of Directors is to increase the share of viewing for Canadian programs to 16% or 17%. A four to five share point increase in viewing of Canadian programs would be a major achievement, since there has been little change in the Canadian program viewing share in the last 15 years.

Good quality Canadian shows can attract large audiences.

The numerous examples of Canadian programs which attract audiences in the millions are proof enough that when professionally-produced, high-quality Canadian programs are available they attract their fair share of the audience. In the three key program areas of news, public affairs, and sports, where Canadian productions are in a majority they attract a much larger share of the audience than do foreign-produced programs.

About 60% of both news and public affairs are Canadian-produced and they attract 82% and 65% of their respective audiences. In sports, about 56% of the programming is Canadian and it attracts almost 70% of the sports audience.

The Board's objective is to increase the availability of Canadian programs and to increase the viewing of those programs on the English network by 40%.

Given these facts, the Board's objective is to increase the availability of Canadian programs and thereby increase the viewing of Canadian programs on the English network by 40%.

But these new programs will displace existing, popular U.S. programs. Thus, the CBC's overall audience share may decline somewhat. This could also mean the loss of some private affiliates.

Any increase in the volume of Canadian programs will bring about a reduction in the volume of U.S. programs. Experience shows that Canadian drama, for example, can attract audiences of one to two million, while many U.S. programs attract more than two million viewers. Therefore, it must be anticipated that while the Board's objective will result in an increase in the viewing of *Canadian* programs, the audience share for the CBC service *as a whole* may well decline to somewhat less than 20%.

This decline may also mean a problem for some affiliates. The effect and the cost of Canadianization on commercial revenue and affiliates are dealt with in Sections 12 and 14.

The Board believes that its faith in Canadian programming must be balanced by an obligation to acknowledge clearly the possible costs of giving the English television service a more Canadian character, in addition to the audience fragmentation which must be expected from pay TV and other new services. In the long run, however, the Board is of the view that Canadian programs will hold their own. When the national news, with "*The Journal*", moved to 10:00 p.m., a loss of audience was predicted. Instead, "*The National*" increased its audience by almost 50%.

A second television service would of course add to the total CBC audience and might well offset the loss of audience to pay TV and other new services. In any event, the share predicted is a good performance for a balanced, public television service; less than the shares of purely commercial networks, *but six or seven times as large as the PBS audience in the U.S.*

The Board believes that, in the long run, Canadian programs will hold their own.

The Board believes that increasing the Canadian programs available on the screen, especially with high-quality programs in those areas almost barren of Canadian production, will begin to swing the balance in audience terms as well. If Canadian programs are available, Canadians will watch them.

9.4 A New Goal: French Service

The French television network, operating in a less fragmented market, has a high audience share.

The weekly reach of the French television network is also about 85% of francophones. However, the CBC French network, insulated by language, has also retained a high *share* of audience:

1982-83 Season to Date	
CBC	44%
TVA	53%
Other Stations	3%
Total	100%

But CBC's Canadian programs account for only 25% of all French TV viewing.

Even so, Canadian programs on the CBC account for only 25% of all French television viewing, or approximately six hours per viewer per week out of the ten hours total viewing of the CBC French network.

For the French network, the Board's goal in Canadianizing the prime time schedule is to retain the current share in face of:

— competition from pay TV and other services,
— increasing attractiveness of English stations to bilingual francophones,
— competition from a possible new French commercial service.

If this goal is met, it will be a major achievement. The French TV market would be profoundly affected by a second commercial network, with both CBC and TVA losing as much as ten share points in total audience. Pay TV and special cable channels will have a greater effect on French-language television than similar services will have on English TV, which already faces extensive competition for the viewer's attention. The attractiveness of English TV services to French language audiences is also growing.

The Board's goal is to hold the high audience share of French TV, while increasing the viewing of Canadian programs by 20%.

Additionally, the Board's objective is to increase the viewing of Canadian programs on the CBC French network by a further 20%.

Despite the threat of increased competition, the Board believes that a 20% increase in the viewing of *Canadian* programs on CBC's French language TV service is a realistic goal.

10.0
Additional Services

ADDITIONAL SERVICES

More than a basic CBC service is needed.

In view of the fact that the Canadian airwaves will be occupied by an increasing number of foreign voices, should the CBC have more than one voice? It has become extremely difficult to provide the kind of service the Broadcasting Act demands – "a balanced service of *information*, *enlightenment* and *entertainment* . . ." contributing to "the flow and exchange of *cultural* and *regional information* and *entertainment* . . ." – with one television channel in each language. In most European countries, where competition from foreign signals is limited, if it exists at all, it has long been established that the public broadcasting organization needs more than one outlet. The Board is of the opinion that in a system which already offers a myriad of foreign signals and programs the CBC needs more than one channel in order to do the job.

10.1 Weekend TV

The "presence" of CBC's Canadian programming in the broadcasting spectrum must be increased.

In 1980, the Board proposed the creation of a satellite-to-cable channel in each language, with these objectives:

- to increase the number of Canadian channels available to Canadians;
- to increase the amount of Canadian programming available, especially in prime time;
- to secure a better audience return on the public investment in that programming by the "double exposure" of productions originally exhibited on the primary CBC networks;
- to substantially increase viewing opportunities for Canadian drama, documentaries, music, film and arts programming;
- to improve service to currently underserved audiences with specialized interests, such as women and multicultural groups.

When CBC television began in the 1950's it was the *only* Canadian service. It was the only choice, except in those border cities within range of U.S. stations. Since then, and particularly since the advent of cable distribution, the Canadian voice in the spectrum has been shrinking steadily, and will continue to shrink as new foreign services are imported.

The Board believes that the "solid core of Canadian programming" called for by the Broadcasting Strategy will not be effective unless the "presence" of Canadian choices on the channel selector can compete with the "presence" of innumerable American entertainment and information channels. One fully Canadian channel and a series of partly Canadian commercial channels is not enough. The presence of the Canadian voice must be broadened as well as strengthened.

The Board believes CBC should apply for licences to operate second services on weekends.

The Board is of the view that the Corporation should apply for licenses for two "special TV services", one English and one French, which would operate on weekends on the satellite channels which are otherwise used for distribution of the House of Commons service in the daytime.

This would make it possible for the CBC to co-operate with provincial educational television networks, with Canadian performing arts institutions, and possibly with European services. It would also provide an opportunity for increased co-operation with the National Film Board.

Although the speedy improvement of its existing television services is the CBC's first priority, the Board believes this "special service" offers an economical means of increasing Canadian program availability.

10.2 Teletext

Broadcast teletext has great potential.

The CBC was asked to participate in the development of the broadcast version of Telidon (teletext) by the Department of Communications as part of the Department's industrial strategy thrust. The DOC also provided the funding for a major experimental broadcast teletext project. Broadcast teletext has the potential to offer significant manufacturing opportunities for Canadian high technology companies; for instance, in the United Kingdom, where the service was first introduced, and there are 500,000 users of the broadcast mode compared with 20,000 who use the telephone distribution mode.

TV Ontario is investigating educational applications; the CBC is conducting the only other broadcast experiment, and thus developing the capacity to provide content – news, sports, weather, financial and travel information. This basic service will lead to the complementary development of "on-line" services, and eventually to the marketing of TV sets with integrated decoders. This experimental service is well placed to become a joint venture with the private sector.

10.3 Commercial Specialized Services

Additional, specialized services are possible.

A specific thrust of the broadcasting strategy is the provision of specialized program services on cable "tiers". The presence of such services in the U.S. has two important implications for Canadians.

First, many of these services will inevitably be imported, and it is desirable that there be Canadian alternatives. Second, the U.S. experience with specialized services can teach Canadian entrepreneurs some valuable lessons.

U.S. experience has shown that such services are sensitive to:

— the volume of demand,
— the cost of production,
— the willingness of audiences to subscribe, or the services' attractiveness as advertising vehicles.

A number of U.S. services have already failed and others are in financial difficulty.

New, specialized services should be as Canadian as possible. CBC is well placed to enter co-operative ventures with other broadcasters, both private and public.

The small size of the Canadian market and the fragility of the Canadian broadcasting economy suggest, therefore, some difficulty in achieving significantly Canadian services when attractive U.S. services are already available. However, if the CBC were to enter this activity in partnership with the private sector, the chances of significant Canadianization might improve.

The CBC is also well positioned to collaborate with other public broadcasters and the NFB.

Such ventures would be attractive to the CBC because they would spread the costs of essential services, and offer prospects of additional revenue. The CBC has already looked at the economic feasibility of certain types of service.

The Board believes that the CBC can play a much more vital role in enlarging the Canadian presence in the spectrum if it actively participates in specialized services. The CBC is well placed to provide the basic Canadian elements for future services of this type.

Specialized service projects would have to recover their costs and CBC should not unfairly compete with the private sector.

The Board stresses that CBC participation would be subject to certain conditions. Projects would be required to recover the *full* cost of operations and the Board would have to make sure that the CBC did not indirectly use its public funds to subsidize a commercial service. Perhaps most important, the Board does not believe that the size and special position of the Corporation should be used to dominate new services at the expense of the private sector.

The CBC will examine the possibility of working with others to develop specialized news, information, sports and young peoples' services.

The CBC will examine in detail the possibility of working with other parties to develop services in the areas of:

News and Information

— CBC has important domestic and some international news gathering resources.
— CBC participates as a shareholder in Visnews, a major international video news agency.

Sports

— CBC is the largest Canadian sports producer.
— CBC is experienced in world-class coverage of Olympics, Commonwealth Games, etc.
— CBC has excellent relations with U.S. networks and European and Asian sports broadcasters.

Programs for Young People

— CBC programs are already often seen on U.S. channels, such as "*Nickleodeon*".
— There are opportunities for collaboration with provincial educational television systems, and with independent producers.

10.4 House of Commons Service

The CBC will continue to operate the House of Commons broadcasting network.

The CBC operates a House of Commons broadcasting network in association with the Speaker of the House. The aim of the service is to make the procedures and business of the House accessible and more meaningful to as many Canadians as possible.

Using the "electronic Hansard" produced by the House of Commons Broadcast Service as its basis, the CBC adds introductions, factual commentary and procedural explanations to the live proceedings. This service is delivered, via satellite, to some 160 cable television systems across Canada (109 English and 51 French), making it available to four million Canadian households.

The CBC has distributed the House of Commons channel for five years, via satellite, enabling Canadians, wherever cable TV service is available, to receive live telecasts of the Debates and Question Period. The latest audience surveys indicate that as many as 60,000 people watch the special House of Commons channel at least once a week. Although this is a small audience, it must be remembered that excerpts from the Commons telecasts are also used in numerous TV news programs at the local and national level and thus reach as much as two thirds of the population every week. The CBC's own English-language and French-language weekly radio programs reviewing the House of Commons, which use excerpts from the daily service, have had average audiences in the 1982-83 season-to-date totalling over 500,000 people.

PROGRAMMING SOURCES

11.0 Programming Sources

11.1 Independent Production

The CBC is committed to making greater use of the independent production sector.

The CBC committed itself to increased support for the independent production industry three years ago. Since then the volume of external production used has risen dramatically.

Private industry brings an aggressive approach to both production and marketing which is welcome. Both the CBC and the production community will benefit from the competition between a vigorous CBC production group and a strong independent sector. CBC will benefit, too, from an enlarged talent base; and, in the long run may enjoy management and operating efficiencies.

The target is to have 50% of all network programming other than news, information and sports produced by the private sector.

In accord with the policy of the government to foster the growth of the the private sector, the Board has established a target to be attained when television services become fully Canadianized; specifically, that *50% of all network programs*, other than news, information and sports should be supplied by the private sector.

The CBC will seek a substantial proportion of annual production from independent producers by 1988 and will take full advantage of the Canadian Broadcast Program Development Fund.

The private sector will, therefore, be a principal contributor to the 230 hours of new annual television production required by 1988. The incentives for independent producers contained in the Broadcast Program Development Fund, together with other measures described in the financial section of this document, could help to achieve this goal. At the same time, care must be taken to ensure that the demands of the market place, in particular the lure of foreign sales, are not permitted to detract from the "Canadianness" of the productions which result.

A shift of this nature in CBC production will have far-reaching implications for the CBC's collective agreements, but can be achieved through an orderly negotiating process.

11.2 Other Possibilities

The Board has considered carefully the recommendation of the Federal Cultural Policy Review Committee that *all* CBC production, with the exception of news, should be contracted out to the private sector. While the Board, as is noted above, intends to increase substantially the use of privately produced programs, it believes that the recommendation goes too far and would not serve the best interests of the broadcasting system.

CBC will maintain its established in-house production capacity.

The Board is of the view that the maintenance of a broad range of CBC in-house production is important for the whole Canadian television production community, including the private sector. The CBC represents an on-going critical mass of crucial importance to the creativity of performers, writers and other artists. It provides an essential training ground. It maintains a number of specialized skills which are of great potential value to independent producers.

The Canadian economy is not large enough to support purely independent broadcast production.

The Committee's proposal appears to be patterned, in part, on the American production system in which the networks produce a relatively small proportion of the programs they schedule. In the United States a system of this kind can function because it is supported by a population base of 240 million people, three commercial networks, hundreds of independent producers and the major Hollywood film studios. It involves high risk with correspondingly high rewards. No other country in the world can afford to finance program development in this way and there is no other market in the world large enough to make it possible.

Similarly, the Board cannot agree with the Committee's recommendation that the bulk of CBC's production facilities should be acquired by the private sector.

Even in the United States, with its highly developed independent production industry, most of the major facilities are owned by the three large networks, by major Hollywood film studios, or by a few large production companies.

But CBC will make its production facilities more accessible to private producers.

However, the Board does believe that, in order to support its commitment to independent production, the CBC must make its creative production resources more accessible to private producers, few of whom own production facilities. Provision for this has been incorporated into the planning of the proposed Toronto Broadcast Centre.

11.3 The National Film Board

CBC will make more extensive use of new and existing NFB films and will actively pursue more co-productions with NFB and third parties.

The Board of Directors believes that the full potential for the CBC to work with the National Film Board has not been realized and that in the past the NFB has been an under-utilized program source for the CBC. The National Film Board is a publicly-supported institution which has important production resources but some distribution problems. On the other hand, the CBC has a well developed distribution system but a lack of Canadian programs. The Board feels that it is important to take greater advantage of the potential for co-operation between the two organizations.

The National Film Board can contribute to CBC programming in several ways. The CBC can procure new programs from current NFB productions or it can re-utilize the resources of existing NFB program archives. CBC and NFB can co-produce programs (as in the recent case of "*Empire, Inc.*"), or the two public bodies can co-produce with a producer from the private sector. Preliminary consultation with NFB has identified a concrete basis for closer collaboration. The Film Board can foresee, for the moment, contributing up to $6.5 million to co-production with CBC and third parties. For the NFB, this collaboration presents programming that will enjoy automatic distribution to large Canadian audiences, ensuring continuing audience contact and a better use of public funds.

11.4 Regional Production

Regional presence on the networks will be improved by moving some network production to regional centres and by redirecting resources to stimulate regional creativity.

The Board is studying options to improve the resources and production standards of its regional production centres. It is in agreement with the Federal Cultural Policy Review Committee's recommendation that a sufficient proportion of the network program budget should be allocated to the regions. The Board intends to achieve an enlarged regional presence on the network in two ways: by transferring some types of production from Toronto and Montreal to the regions, and by stimulating regional creativity through the redirection of resources described in Section 7.

11.5 Co-operation between CBC's English and French TV Services

The CBC will undertake more interservice co-productions, also involving Canadian and international co-producers.

Co-operation between the French and English television networks of the CBC has been identified as a concern by the Federal Cultural Policy Review Committee. The CBC fully accepts that close co-operation between the producing services of the CBC offers the dual benefits of cross-cultural reflection and production efficiency.

Program management in both services has developed a long range plan for interservice co-production involving independent producers and international co-producers.

Recent examples include "*Empire, Inc.*" (CBC French and English co-production with NFB), "*Les Plouffe*" (CBC French and English co-production with independent producers in Canada and France), and the recently completed "*Maria Chapdelaine*" and "*Bonheur d'occasion*" ("*The Tin Flute*"). A second "*Les Plouffe*" venture is now being planned and further co-production series on Sir Wilfred Laurier, the Hudson's Bay Company, Pierre Berton's "*Flames Along the Border*" and Mordecai Richler's "*Joshua Then and Now*" are in development. Most of these projects will involve independent producers. There will also be an expanded use of sub-titles as a method of facilitating program exchange.

The Board recognizes the advantage of promoting inter-service co-operation and will ensure that efforts to identify further opportunities are vigorously pursued. Such co-operation is vital to better understanding between the two language groups.

11.6 Canadian Performing Arts Institutions

CBC will seek more involvement with performing arts institutions.

The Board foresees expanding opportunities for the CBC to recreate for television productions from major theatrical, musical and operatic organizations from across Canada. In this way the very high cost of musicals, classical theatre, dance and entertainment spectaculars can be shared, and a better return secured for the public funding involved.

11.7 International Co-production

The worldwide expansion of television services, together with a need for competitive product, is creating opportunities for the international co-production of high quality TV programming.

Worldwide expansion of new television technologies will both challenge the conventional broadcaster to meet increased competition and provide opportunities for the widespread marketing of television programs. In North America, pay TV companies, film studios and broadcasters already combine forces to produce programming. At the same time, growing competition for viewer's attention has created a need for what has been termed "event quality" television – single program specials and miniseries such as "*Empire, Inc.*", "*The Winds of War*" and "*The Thorn Birds*".

Increasingly, these programs are internationally marketable. While they represent increased competition, they also offer opportunities to co-produce high quality, high cost programming.

The Board believes that CBC must actively seek out opportunities to co-produce such programs, while at the same time ensuring that the program content responds to the CBC's program objectives, and is not diluted to meet international tastes.

The CBC is currently very active in its pursuit of international co-production opportunities. Programs and series such as "*The Music of Man*", "*Ritter's Cove*", "*Les Plouffe*", "*Fraggle Rock*" and "*SCTV*" have been produced with varying amounts of foreign participation. Other projects (such as "*The American Century*" and "*The Canterbury Tales*") are in development for both English and French networks.

11.8 Creative Scheduling of Program Repeats

CBC will increase its efforts in this direction.

Having explored the range of program sources available, the Board is giving careful consideration to the repeat potential of existing programs, especially those of highest quality and public appeal, both on the existing networks and on the proposed new weekend service.

Traditionally, programs and series which have been broadcast once are repeated only after a considerable lapse of time, in most cases a year or more. Yet more immediate repeats of the most popular programs are consistently requested by viewers who were unable to watch the original exposure. This suggests the need for a new approach to the repeat telecasting of costly original programming.

12.0
Commercial Activities

COMMERCIAL ACTIVITIES

CBC carries commercials:
— to supplement its operations and
— to support its private, affiliated stations.

CBC television services carry commercials for two primary purposes:

— to generate revenue essential to the funding of its services;
— to support private affiliated stations who provide one-fifth of its coverage.

CBC's service levels cannot be maintained without commercial revenues.

In effect, CBC provides levels of service which cannot be supported without commercial revenue.

	$ Millions (1981-82)
Gross advertising reveunue	131.5
Less commissions to agencies and networks	(18.9)
Less selling expense	(13.4)
Less payment to affiliates	(11.6)
Net Advertising Revenue	87.7

There are other reasons for the carriage of advertising. Some types of programs such as sports are not available without commercials. Advertisers require the volume of commercial minutes CBC offers and industry experts also agree that if the CBC were to withdraw from advertising, the revenues *would not automatically accrue to private television*. The advertising industry strongly supports CBC's presence in the marketplace, especially as a national rate-setter. Reduced competition might well bring about a *reduction* in total television advertising expenditure in Canada.

The principal disadvantage of current advertising practice is the pressure to schedule low cost, high audience American programs.

However, current advertising practices have one inherent disadvantage. To generate this volume of revenue the English television service must schedule eight and a half hours of American programs in prime time, to attract audiences and to satisfy the merchandising needs of advertisers. For the same reason, the French service carries nine and a half hours of foreign programming in prime time.

12.1 Relative Priorities: Programming or Sales

The Board's strategy re-asserts the primacy of programming over commercial sales – but the CBC will stay in advertising .

The core of the Board's strategy is to reassert the primacy of programming over commercial sales. Rather than accepting a program mix which is heavily influenced by revenue considerations the Board has determined that its primary objective must be the provision of television services which are substantially more distinctive and more Canadian in character, particularly in prime time.

The Board does not advocate a complete withdrawal from commercial activities, as proposed by the Federal Cultural Policy Review Committee in its recommendation number 66. Such a move would impose a considerable burden on both the government and the CBC and would not be the best use of scarce public resources at this time.

However, the distinctiveness of CBC services can be enhanced by limiting commercial interruptions.

However, the Board believes that the distinctiveness of CBC television can be enhanced by limiting the number of commercial interruptions in certain types of programs, or by changing the manner in which they are presented. For instance, the English network's recent re-staging of the Stratford production of "*The Mikado*" was commercially sponsored but there were only four and a half minutes of commercial interruptions in the two and a half hour production. Similarly, the dramatic qualities of "*Empire, Inc.*" were enhanced by limiting the commercial minutes to just over half the normal amount. The Board believes that new approaches to advertising which *complement* the search for distinctiveness are possible, although it must be acknowledged that this goal may involve some loss of revenue.

CBC's commercial activities will be subject to a number of qualifications.

In general, however, the Board believes that CBC television should continue to be a commercial medium, subject to a requirement to:

- ensure that appropriate Canadian programming is sold as aggressively as possible;
- review current selling practices and policies to ensure maximum efficiency;
- rationalize commercial price structures in relation to market demand;
- investigate corporate sponsorship as a revenue source;
- review commercial acceptance policies and the range of programs in which commercials are carried;
- maintain existing controls on disruptive effects of commercials, and on the acceptability of their content in particular with regard to sex-role stereotyping.

12.2 Financial Implications

Commercial revenues may decline as a result of Canadianizing the CBC's television services.

There is a definite possibility that commercial revenue may decline as a result of a more distinctive and more Canadian program schedule.

First, not all Canadian entertainment programs are likely *initially* to match the audience size of the most popular American programs, which is in many cases inflated by the effect of cable substitution. Commercial revenue is directly related to audience size and demographics: advertisers of most mass market products seek women between 18 and 49 as the key purchasers of their products. Similarly, brewers prefer sports programs that appeal to young and middle-aged men.

Secondly, the existing biases of the marketplace favour American programs.

Therefore, there is a financial consequence of implementing the program strategy for CBC television. Loss of revenue becomes a factor, together with increased programming and distribution costs.

13.0 Distribution

DISTRIBUTION

CBC services reach almost all Canadians.

In the Broadcasting Act, Parliament directed that the national broadcasting service should be extended to all Canadians, "as public funds become available". Through a mixture of CBC owned-and-operated stations and private affiliated stations, the Corporation now reaches:

99.3% English mother tongue – radio
98.9 English mother tongue – television
99.3 French mother tongue – radio
98.7 French mother tongue – television

In a country as large as Canada, this is a major achievement, but inevitably grievances remain. There are still small numbers of people in rural and remote areas who cannot receive some or all of the CBC's services, whose signals are unsatisfactory, or who do not receive their preferred regional service. In making the recommendation to move to satellite delivery for these remaining unserved Canadians (see below), the Board is aware that a change of policy of this nature must be applied with sensitivity to ensure that all Canadians are served as well as possible.

The Board has carefully considered the recommendation of the Federal Cultural Policy Review Committee on distribution but can see no cost or operating benefit in forming a distribution subsidiary or, alternatively, transferring this responsibility to a private sector operator.

13.1 New Distribution Methods

Emerging new technologies offer the most cost-effective means of reaching the remaining unserved population.

In extending coverage to the remaining, widely scattered population, emerging technology offers the prospect of more cost-effective methods. Already satellite distribution is replacing microwave, and direct broadcast satellites may be capable of replacing transmitters.

Therefore, the Board has required that plans for the further extension of broadcast coverage take full account of the capabilities of the coming generations of satellites. This may well bring to an end the expansion of coverage through conventional methods.

Radio services (both mono and stereo) should move as quickly as possible to satellite for the following reasons:

— to reduce transmission costs;
— to make FM stereo service available to the whole country at lower cost and greater speed than by conventional means;

— to improve audio quality;
— to ensure access to cable services that will carry radio and other audio services;
— to make possible the development of specialized audio services for delivery to cable head-ends.

In television, distribution strategy should also embrace the progressive replacement of microwave by satellite distribution. Because the possibility of true DBS services from high-powered satellites now exists, the long term choice of the appropriate technology should await a government decision on the construction and use of a Canadian DBS system. As an interim measure, the Board proposes initiating English and French "superstations" to complement the private CANCOM service which is distributed by satellite to remote and underserved areas.

Under this plan, the full network and regional program services of two CBC stations – one English and one French – would be made available via satellite to any individual or community with a 6/4 GHz receiving dish. This would extend the availability of CBC television to the remaining, unserved, small pockets of population in rural and remote areas of the country. This move would mean the phasing out of hardware programs such as the Accelerated Coverage Program. Again, the Board reiterates that this change in policy must be applied with sensitivity to the individual requirements of particular areas and situations.

14.0 Affiliates

AFFILIATES

CBC relies on private TV affiliates for 20% of its coverage and 30% of its audience.

The CBC from its inception has been a mixed system, relying on private affiliated stations for part of its distribution. This approach has substantially reduced the demand on public funds, assisted the growth of the private sector, and provided community service in some areas which otherwise could not have afforded it.

In television, affiliates provide 20% of the geographic coverage. However, since many of them are located in less fragmented markets, they deliver almost 30% of the CBC's national audience. In return, they receive a share of the CBC's commercial revenue proportionate to the audience they provide – approximately $11 million in 1981-82. The only real cost to the CBC is compensation paid to certain smaller affiliates for switching operations performed on behalf of the network. This amount totalled $425 thousand in 1981-82.

The Board has considered several options regarding affiliates.

In reviewing affiliate relations, the Board has considered these *options*:

- maintaining the status quo;
- discontinuing all affiliation agreements with private stations, as proposed in recommendation number 66 of the Federal Cultural Policy Review Committee Report;
- modifying the relationship to accommodate it to the needs of a more distinctive television service.

14.1 Pros and Cons of Affiliate Distribution

There are both advantages and disadvantages to relying on affiliates for distribution.

— economic means of distribution,
— provides local service,
— intensifies commercial orientation,
— less than complete service delivery.

The advantages of affiliate distribution are that it is an economic way to provide one fifth of the required television coverage and it results in the provision of local service which might otherwise not exist.

The disadvantages of affiliate distribution are:

- While the affiliates do not cause, they certainly support and intensify the commercial orientation (manifest in a dependence on procured U.S. programming) of CBC television services.
- Because affiliates need some flexibility to earn revenue on which they depend, they do not carry all of CBC's Canadian programming, but they carry most:

French service, full day	82%
English service, full day	80%
French service, prime time	98%
English service, prime time	94%

It could be argued that the ideal alternative would be to provide complete CBC transmission facilities in all the affiliate markets. However, the cost of simply replacing the *transmission* facilities is estimated at $150 million. In smaller markets some affiliates which provide the only local program service could not survive on their own. Therefore the cost of replacing this local service would have to be added to the capital cost.

14.2 Specific Impacts on Affiliates

Canadianization could negatively affect the affiliates.

The changes envisaged in CBC television programming may affect affiliates in two ways:

— by possibly reducing the revenue affiliates derive from the network;
— by jeopardizing the revenue affiliates earn on their own, since the network program service they receive may be less commercially attractive as a whole.

As television programming becomes more Canadian over the next five years, the reduction in commercial revenue may require modification of the commercial basis of affiliate relations.

For affiliates whose dependence on CBC-generated revenues is great and who would not, in all likelihood, be able to survive as independents or affiliate with another program provider, there would have to be a new arrangement. Virtually all of the French and most of the English language affiliates would fall into this category.

In theory the possibility that all affiliates would disaffiliate should be considered. The Board believes that it is highly unlikely that this would happen, and has, therefore, not advanced it as a possible option.

14.3 Affiliate Replacement

Some affiliates may wish to leave the CBC. There are four options to be considered:

The CBC must be prepared for the possibility that some affiliates may leave the network. There are four *options* for ensuring continued distribution of the national service in the event of disaffiliation.

— Replace transmitters and production capacity.

— Replace the transmitters of those affiliates which would leave the network with CBC-owned transmitters, (either VHF or UHF, according to availability of frequencies) and provide a CBC community program service from newly-established CBC studios. The figures below represent the estimated costs of replacing a small number of affiliates.

Cost: Capital $24.5 million
Operating $ 8.75 million

Advantage: audience loss to the national service would be minimized since the new station would have community identity and revenues would increase in proportion to the audience.

Disadvantage: high incremental capital and operating costs.

— Replace transmitters and provide regional programming from the nearest CBC station.

— Replace transmitters as in option one, and program them with the service carried by the nearest CBC-owned major station (e.g. Toronto, Ottawa or Vancouver).

Cost: Capital $12.0 million
Operating $ .5 million

Advantage: a more manageable capital cost and minimal operating cost.

Disadvantage: some audience loss for the national service through loss of community identity, and corresponding reduction in CBC revenue.

— Affiliation for local programs only.

— Affiliation for local program purposes only.

In this option the affiliate would leave the CBC, to operate independently or as part of another network. The CBC would install a replacement transmitter which, in addition to the full network service, would carry all or part of the former affiliates' local programming.

Advantage: For the affiliate, increased availability of the affiliates' local programming with some potential revenue gain. For the CBC, some local identification without the costs of providing its own local service.

Disadvantage: Minor revenue loss to the CBC during the time periods occupied by the affiliates' local programming.

— Deliver CBC services via satellite to cable.

— Deliver the CBC signal directly from satellite to cable services in the community, complementing this with DBS distribution as it becomes available.

Advantage: no capital or operating cost to CBC for transmitter replacement.

Disadvantage: viewers who are unserved by, or do not subscribe to cable, would be cut off from the national service. Viewers would have to pay for the national service either by cable subscription or later by purchase of DBS receiver.

14.4 Reviewing the Options

The Board considers the second option to be the most practical, but would also wish to consider Option 3 in some cases.

The Board considers that the first option would not be possible because of prohibitive costs. Nor would such a move be in keeping with a revised approach to regional operations.

The fourth option would be unacceptable because many viewers would be unable to receive the service.

The second option — provision of transmission facilities carrying the national service and regional programming from the nearest producing centre — would appear a reasonable response to the potential problem of limited disaffiliation, and is the basis for cost estimates in the financial section of this paper. However, the Board would wish to investigate option three in resolving this potential problem. No two areas have the same characteristics, and the application of this option would depend on individual circumstances.

15.0 Facilities

FACILITIES

Many of CBC's technical facilities need to be replaced.

The CBC operates radio and television technical plants for the production and presentation of its program services. These facilities, located in 31 major locations, have been constructed over a long period of time. There were major increases concurrent with the introduction of television in 1952, throughout the 1960's with the extension of service, and when some affiliates left the CBC to join the newly established CTV network.

A fairly large proportion of the CBC's technical equipment is of an age where replacement is essential, and in some cases, long overdue.

A small number of current and planned major projects such as consolidations for Toronto and Winnipeg will replace obsolete equipment in these locations. However, the need exists to varying degrees in all 31 production locations, as well as in many of the 1,400 transmitters throughout the country.

15.1 Capital Requirements

The Board has undertaken a review of CBC's capital requirements.

The financial dimension of the obsolescence problem facing the Corporation can be reasonably judged by comparing funds expended over the last five years with the depreciation recorded against the book value of the technical assets. (Depreciation represents the amount that should have been spent on replacing equipment in accordance with sound financial practice, given the projected life of the facilities.)

The CBC expended $92.5 million in replacing equipment over the period 1978-1979 to 1982-1983, but depreciation totalled $137.7 million. The shortfall amounted to $45.2 million.

Accordingly, the Board has undertaken a review to establish the level of capital funding the Corporation requires to accommodate replacement of equipment at an acceptable level consistent with other priorities.

Necessary plant replacement will require an additional $14 M per year for five years.

On the basis of forecast expenditures, the CBC estimates that over the next five years the shortfall between actual replacement and claimed depreciation will rise to a total of $73.2 million. To ensure proper replacement of plant and equipment would therefore require an additional $14 million per year in capital funds for five years (in constant dollars) or an additional $7 million annually over ten years. This is clear evidence that the CBC's production facilities are not the "Cadillac" model they are sometimes believed to be. Much of the CBC's technical equipment is now obsolete, requiring costly maintenance. This equipment should be replaced as soon as possible if production costs are to be kept in line with those of the private sector.

The need to provide capital funds for production facilities goes well beyond replacing worn out or obsolete equipment. Technology in this area is advancing rapidly. Portable equipment is becoming lighter in weight and much more functional to operate. Special video effects are becoming more sophisticated and add to production values. In order for the CBC to maintain its facilities at or reasonably close to competitive levels and to take advantage of the efficiencies and opportunities presented by new technology, an allocation of capital, over and above provision for depreciation, is required.

Technical and operating standards must incorporate vigorous cost benefit analysis.

In establishing the appropriate funding level, the Board has directed that there must be strict analysis of production methodology to ensure that CBC production, while remaining competitive with the private sector, uses the most economical and efficient means. Although high quality program production and transmission requires quality equipment, there must be a reasonable relationship between quality and cost, particularly in an era of accelerating technological obsolescence.

16.0

Exports and Other Revenue Opportunities

EXPORTS AND OTHER REVENUE OPPORTUNITIES

The export of programming is an important revenue source for CBC and should be actively pursued. CBC's merchandizing activities have been reorganized.

The CBC's various marketing activities earned gross revenue of approximately $6 million in 1982-83, an amount that is expected to increase in the future as a result of initiatives already in place. In the future, export sales could provide a growing source of revenue for the CBC. Factors to note include:

— the explosion of program services in the United States which has a created a strong demand for programs, particularly in specialized areas (news, sports, children's, etc.);
— anticipated parallel growth as satellite and cable distribution spreads to other parts of the world (Europe, Australia);
— worldwide expansion of the video cassette and video disc market, with a consequent hunger for material.

As mentioned earlier in this paper (see Section 8) the Board believes that the growing potential of the international market, both for individual programs or series and complete program services, should be actively pursued.

For this reason, all of the CBC's merchandising activities – English and French – have been reorganized and consolidated under CBC Enterprises which will report directly to the Executive Vice-President.

16.1 Exporting Expertise

CBC can also export expertise. Opportunities to do so will be actively sought.

In addition, there is the prospect that the CBC may be able to export its engineering, operational and production know-how, since the Corporation has a recognized expertise in broadcast systems engineering design. This activity will not compete with, but will assist the Canadian private sector, since the CBC will deal only with those overseas broadcasters who prefer to deal directly with public bodies such as the CBC. Such arrangements may create major opportunities for Canadian consultants and manufacturers.

There are ongoing negotiations with potential clients overseas for the provision of engineering broadcast consulting services. This activity will not only be a source of revenue for the Corporation, but will also provide valuable experience for CBC staff and lead to other opportunities within the CBC and the private sector. This work will enhance the image of Canada, overseas, and may well open the door to sales of Canadian programming and production expertise.

Accordingly, the Board will continue to foster the vigorous exploration of these expanding possibilities.

17.0

New Technologies

NEW TECHNOLOGIES

New technologies are the basis of the information revolution. There are six main impact areas for the broadcaster.

The rapid development of new technologies based on microelectronics and related digital communications systems underlies the information revolution to which the government's Broadcasting Strategy responds. The purpose of this section is to summarize the implications of these developments for the CBC, and to describe some special areas of opportunity.

There are six main areas of technological impact, as follows.

Production Equipment

Advanced production equipment is often smaller, providing operational savings, but is more complex and expensive.

Production Equipment

Equipment is becoming smaller and lighter, and may offer the opportunity for operational savings. It also implies new and complex production methods, which increase program quality and cost. These points are described more fully in Section 15 on Facilities.

Distribution Methods

Satellites offer the most cost-efficient future.

Distribution Methods

Satellites are replacing microwave transmission systems and, within the decade, direct broadcasting satellites will provide an alternative method of delivering television to Canadians, particularly in remote areas. These possibilities are described in Section 13 on Distribution. The CBC's potential for assisting in the provision of specialized services on satellite is described in Section 10 on Additional Services.

Teletext

(Described in Section 10.2)

Teletext

The CBC's role in developing the broadcast application of Telidon is described in Section 10.

H.D.T.V.

Improved television systems are now in development around the world. Canada and the CBC should participate in this development.

High Definition Television

Enhanced definition television (EDTV) and high definition television (HDTV) represent a new generation of television which was the subject of a colloquium in October, 1982, initiated by the CBC, the DOC and other departments of government. Both techniques offer a quantum leap in the resolution and realism of the television picture. HDTV is a totally new method of producing very high quality images. The technology is incompatible with the existing television system, but of great significance for the feature film industry. EDTV uses digital technology to greatly improve the picture quality delivered by existing television methods.

The colloquium established that these technologies are being developed in other countries and that Canadian high-technology industry can experience strong negative or positive effects as a result. To ensure a positive role, Canada should participate in research and development, so that Canada can influence the development of standards that will benefit our industry.

Multichannel Sound and Computer Graphics

CBC must increase its development effort in these areas.

Multichannel Sound and Computer Image Generation

Multichannel sound and computer image generation are also being investigated by the Corporate engineering staff. However, the CBC needs to increase its development effort if it is to play an approriate role in technological development and to provide the support for program production in both television and radio. Strong links are being formed with the research branch of the DOC and the NRC as well as with foreign broadcasters such as CBS in the U.S., NHK and others in Japan, and l'Institut national de l'audio-visuel in France.

Effect on Radio

Radio can benefit from the application of new technologies in a number of ways.

Radio and the New Technology

The impact of the new technology on radio is expected to be equally dramatic. In the U.S., National Public Radio already carries data transmission for messaging, and "muzak" or other services on its sub-carrier FM frequency band. Subcarriers from local transmitters can switch home heating systems off and on at specified times, by arrangement with local utility companies.

Specially addressed information can offer educational courses on a range of subjects. The BBC has also developed a prototype radio receiver which permits a visual "read out" on a liquid crystal display, of information about program schedules, travel, weather and stock market quotations.

Summary of CBC's expectations

In summary, the CBC expects that:

- the application of microelectronics and digital technology will lead to improvement and economy in transmitter and production equipment;
- the use of DBS for ancillary services will enable the CBC, alone or in association with provincial ETV agencies and the private sector, to provide specific alternatives to similar services from the U.S.;
- Teletext, the broadcast version of Telidon provided by the CBC, could find a ready market among Canadian users and stimulate the domestic high technology industry;
- experiments with enhanced or HDTV may lead to a new generation of television and the opportunity to merge the motion picture and television production industries;
- the investigation of multichannel sound and computer image generation by Corporate engineering could bring interesting developments for programmers;
- new developments in radio technology will include the use of subcarriers, microprocessors, controlled specially addressed information, liquid display read-outs on radio sets and cellular radio.

RADIO CANADA INTERNATIONAL

RCI cannot now reach some important areas (e.g. the Middle East and the Pacific Rim). A ten-year development plan for RCI is documented in a separate memorandum to Cabinet.

18.0

Radio Canada International

Canada commenced shortwave broadcasts in 1945 as a service to Canadian military personnel in European theatres of war. Since then the service has been expanded to cover six target areas – Eastern Europe, Latin America, Africa, the Caribbean, Western Europe and North America. Radio Canada International derives its mandate from the terms of a 1968 Order-in-Council (P.C. 1968-525) under which the CBC was directed to provide, ". . . in consultation with the Department of External Affairs, an International Service by means of shortwave broadcasting supplemented by relays, transcriptions, and sound and visual recordings, providing thereby a continuing expression abroad of Canadian identity . . . ". Radio Canada International presently broadcasts in eleven languages to target areas recommended by the Department of External Affairs.

In order to better discharge the mandate established for it by the government, RCI has developed, after extensive discussion with the Department of External Affairs, a ten-year plan to extend service to important areas such as the Pacific Rim nations and the Middle East which cannot be reached with existing technical or language facilities. Three levels of service have been identified: maintenance of present operations, some improvement of services to existing target areas, and expansion of operations to include the additional target areas noted above.

These options have been fully documented and the Board is ready to present them to the Cabinet for its decision.

A NORTHERN BROADCASTING PLAN

Because many issues surrounding this topic remain unresolved, the Board wishes to respond to the Minister's request for a Northern Broadcasting plan in a separate submission.

19.0
A Northern Broadcasting Plan

In a letter of 10 March, 1983 to the President of the CBC, the Minister of Communications asked the Board to include in this paper costed options regarding the role of the CBC in the North.

Although such proposals are under development two key issues must be addressed before any decision can be made. These are:

— the CBC's own specific role in programming to the North and to mid-Canada, including programming in native languages;
— the relationship between the CBC's own services and programming produced by native groups, and in particular the degree to which CBC can assist in distributing the programs produced by native groups.

The second of these questions has increased in complexity with the announcement of enhanced resources for the production of programs by native groups. To resolve these matters will require consultation with the Department of Communications, with the Department of Indian and Northern Affairs, with the Secretary of State, as well as with the native communications organizations, followed by internal CBC review of the distribution *options*.

The Board feels that to await the completion of these consultations would unnecessarily delay the submission of this document. For this reason, the CBC's views on the northern broadcasting plan will be contained in a separate submission to the Minister of Communications.

20.0

Organization, Management and Accountability

ORGANIZATION, MANAGEMENT AND ACCOUNTABILITY

Government, Parliament and the Canadian public must have confidence in the CBC's policies and in the Corporation's ability to operate efficiently and effectively.

In the past few years there has been serious criticism of the CBC's ability to manage its operations effectively. There has been a perception that the Corporation has become bureaucratic and too loosely managed and that it is not as efficient as the private sector.

The Board believes that it is as important to re-establish confidence between the Corporation, government, Parliament, and the public as it is to reach agreement on the key issues, policies and orientation of the CBC. Therefore, the Board must ensure that the CBC performs its role effectively, efficiently, and with clear accountability.

The Board anticipates that the comprehensive audit of the Corporation's management and operations, now being conducted on its behalf by the Auditor-General of Canada, will make a vital contribution to that goal. The report, which is to be presented to the Board of Directors early in 1984, will deal with the economy and efficiency of the Corporation's operating services and Head Office. Continuing liaison with the audit team will take timely advantage of preliminary findings and recommendations.

The Board of Directors must ensure that public funds entrusted to the CBC are spent responsibly, and that sound, fundamental administrative principles are applied within the Corporation.

Responsible operation requires:

— clear objectives

— The Board of Directors must set clear objectives for the CBC in response to the mandate set out by Parliament.

— good planning

— There must be good planning to meet those objectives.

— sound management practices

— Sound management practices must be in place to ensure the most efficient use of financial and human resources.

— evaluation and accountability

— There must be evaluation and accountability at all stages in the management process and, ultimately, by the Board of Directors.

— appropriate structures.

— The Corporation must be structured to ensure maximum efficiency in meeting its primary objectives.

Recent changes, based on these principles, will result in significant savings.

These principles underly the steps which have recently been taken by the Board of Directors. While the emphasis has initially been placed on structural change in the management of the Corporation, the Board has also instituted a number of changes in operating practices which will result in significant administrative economies. Once these changes have been fully implemented there will be a reduction of approximately 500 positions and a projected annual saving on salaries and benefits of about $20 million. Further details are to be found later in this section.

20.1 Corporate Re-structuring

The Board has introduced major structural changes.

The Board of Directors has recently introduced certain important organizational changes which are currently being implemented. The purpose is to provide a structure in which operations are of manageable size, capable of clear direction by the President and other members of the Board.

The new organization provides the capability to set objectives whose fulfilment can be evaluated for effectiveness and audited to ensure accountability. An important aim of the restructuring is to eliminate duplication in support and other positions so as to free resources for programming operations.

A. **Radio and Television**

The important challenges facing both radio and television can more properly be met by organizations free to concentrate on the problems that specifically affect them. The Board has, therefore, concluded that CBC's programming operations can be improved by creating separate management for radio and television, English and French. The changes also embody a greater degree of accountability to corporate management.

A. Separate Radio and Television Organizations

The Board of Directors has concluded that the CBC's programming operations will be improved by creating separate management for television and radio in both English and French.

If CBC radio is to sustain its momentum, it must be be able to present its plans and priorities directly. It should not be a second thought after television's needs have been accommodated. Radio and television live in quite separate environments with different capital, operating and programming priorities and structures.

Conversely, television must not be constrained in the difficult adjustments it must make by radio's different priorities. Budgets must be allocated so as to ensure that each medium uses scarce resources to maximize its respective strengths in the broadcast environment. This is not possible when each must compromise its priorities to meet the needs of the other.

Network television operations become the sole responsibility of the newly created positions of Vice-President, TV Network (English) and Vice-President, TV Network (French) located in Toronto and Montreal respectively. The existing positions of Vice-President/General Manager, English Services Division and Vice-President/General Manager, French Services Divison have been eliminated.

At the same time, new positions of Vice-President, Radio Networks (English) and Vice-President, Radio Networks (French) have been created.

The Board of Directors believes that this re-organization rationalizes management responsibility and provides a greater degree of accountability. Particularly important will be the shortening of communication lines between creative staff and management.

B. **Regional Operations**

Similarly, the Board believes the special needs and concerns of the regions can be better served by a separate management solely dedicated to these issues.

B. Separate Structure for Regional Operations

Until recently, all programming and production operations, whether network or regional, radio or television, were the responsibility of divisional Vice-Presidents located in Montreal and Toronto respectively. This structure decentralized authority from Ottawa headquarters but centralized it in Toronto and Montreal, including some important functions in Finance, Engineering, and Human Resources and Administration.

In carrying out its mandate, the CBC must give close attention to regional requirements and perceptions. Because of the limitations of the former structure, it was not possible to give adequate consideration to the needs of the regions as they are perceived by local audiences.

The Board of Directors decided, therefore, that the special needs and concerns of the CBC's regional broadcasting operations would best be met by bringing all regional operations together under a new Vice-Presidency at Head Office. Issues affecting the regions will, in this way, be brought forward to the most senior executive level for attention.

In addition, responsibility for the CBC's important Northern Services has been given to the Vice-President, Regional Broadcasting.

To highlight the importance of northern broadcasting operations, Northern Services has also been placed under the direction of the Vice-President, Regional Broadcasting. The Director of Ottawa Area will also report to the Vice-President, Regional Broadcasting.

This new structure gives the President and the Board a better opportunity to ensure strong regional performance and to give particular attention to northern operations.

C. **CBC Enterprises**

The CBC will become more dependent on program sales, co-productions, special service arrangements and so on. These objectives can best be met by a focused, English and French, Enterprise operation.

C. CBC Enterprises

Both the French and English divisions make foreign sales of their products acting separately. The Board of Directors has decided to create a single organization which will be responsible for consolidating and co-ordinating all such merchandising activities on behalf of the Corporation.

CBC Enterprises will therefore be better organized to take advantage of additional opportunities for the sale of programs, recordings, videc cassettes, publications, etc.

This change has become more necessary because of the creation of the Canadian Broadcast Program Development Fund which requires much closer liaison between sales and marketing on the one hand and financing of programs on the other hand. The fund will also require better marketing liaison with independent producers.

D. **Head Office**

Changes to the organization of the operating services create a need for stronger support from the Head Office.

D. Consolidation and Re-organization of Head Office

1. Roles of President, Executive Vice-President and Senior Vice President

Head Office has been reorganized to give greater emphasis to policy formulation, planning, evaluation and auditing. The new structure will also be more effective in providing strong support to the operating areas.

The President and the Board of Directors have considered it essential to clarify the roles of the key executives. The President as the Chief Executive Officer has final authority and overall responsibility for the direction and functioning of the Corporation. He is also accountable to Parliament for the operation and management of the Corporation.

The Executive Vice-President and the Senior Vice-President will report to the President.

Reporting to the President will be the Executive Vice-President and the Senior Vice-President.

Executive Vice-President

The Executive Vice-President is responsible for day-to-day operations.

The President has delegated to the Executive Vice-President and Chief Operating Officer the responsibility for the day-to-day operations of the Corporation. The Executive Vice-President will assume responsibility for the direction and management of the Corporation in the absence of the President.

As Chief Operating Officer, the Executive Vice-President will have reporting to him the Vice-Presidents of: Regional Broadcasting, TV Network (English), TV Network (French), Radio Networks (English), Radio Networks (French), Engineering, Human Resources and Administration, and the Heads of Radio Canada International and CBC Enterprises.

Senior Vice-President

The Senior Vice-President will be responsible for strategy development, objective setting, financial resource allocation, performance evaluation.

In directing the affairs of the Corporation, the President and the Board will have available to them a strong staff support group capable of:

- developing strategies that are readily adaptable to the changing broadcasting environment;
- defining in explicit terms the objectives of the Corporation and setting priorities for their achievement;
- determining and allocating resources to meet these objectives;
- evaluating the performance of the Corporation in relation to its stated objectives;
- auditing the expenditures of resources to ensure proper use of funds.

To assist the President in providing consistent guidance to the Corporation, the Board of Directors has established a position of Senior Vice-President reporting directly to the President. This senior officer of the Corporation has reporting to him the Vice-Presidents of Planning and Evaluation, Finance, Audience Relations, Corporate Affairs and the General Counsel.

The Internal Auditor will report directly to the President.

The Internal Auditor will report directly to the President except for administrative matters.

It will be appreciated that in an organization such as the CBC, a rigid demarcation of responsibilities between the three senior executives is not possible nor desirable. There will be close co-operation among all three executives.

In general, the President will place emphasis on policy and strategic matters and on communication with employees and others concerning the objectives and purposes of the organization. Particular attention will be given to the evaluation of the Corporation's performance with emphasis not only on value for money but upon the CBC's ability to meet the cultural goals stressed in the mandate and reiterated in Corporation objectives.

The Planning Department has been reorganized to remove administrative support responsibilities.

2. *Planning and Evaluation*

Previously the Planning Department combined both planning and administrative functions. The administrative tasks have now been removed from the planning organization and the planning function has been redefined with emphasis placed on developing strategic plans, setting objectives, defining priorities, allocating resources and evaluating results throughout the Corporation. This new structure ensures that the Board of Directors has a firm grip on the direction and management of the Corporation.

The Board has formed a permanent audit committee, chaired by a Board member.

3. *Internal Audit*

To ensure that accountability is both present and monitored at all levels in the CBC, a permanent audit committee of the Board of Directors has been put in place, chaired by a member of the Board. The senior auditing function, operating independently of existing departments, will report to the President.

4. *Audience Relations*

Audience Relations activities have been consolidated.

The audience relations function has been revitalized to bring together all activities relating to the public and to external agencies.

5. *Human Resources and Administration*

Increased centralization of responsibility for human resources management, management information systems and industrial relations.

Human resources management is now additionally responsible for corporate program services, corporate supply and services and management information systems. The development of corporate-wide management information systems, formerly a de-centralized function, now resides with this group. At the same time, increased responsibility will be assumed for human resources management and supply and services functions as Divisional headquarters are eliminated.

Consolidation of human resources management at Head Office will permit the development of more realistic corporate-wide human resources practices and procedures. Also, the recentralization of industrial relations activities should result in a more effective collective bargaining process.

Providing equal opportunities for its women employees remains a priority objective of the Corporation. Consolidation of human resources management at Head Office will greatly facilitate the affirmative action program. This program has been designed to eliminate the occupational segregation by sex that currently exists and to maximize the utilization of women employees at all levels of the Corporation.

6. *Finance*

Corporate financial staff will be responsible for financial management throughout the Corporation.

With the disbandment of the Divisional headquarters in Toronto and Montreal, additional tasks pass to the Head Office financial management organization. The corporate finance staff is responsible for the management of financial services throughout the Corporation and plays a larger part in the control of funds.

All facets of engineering responsibility are consolidated under the Vice-President, Engineering.

7. *Engineering*

The Board of Directors has decided to consolidate the responsibility for all engineering and technical services under the Vice-President, Engineering. Regional engineering, technical services and property management personnel are also a function of the engineering department. The Vice-President, Engineering will also assume authority for the control and allocation of funds for maintenance and improvement and will be responsible for distribution operations.

20.2 Planning and Objective Setting

Planning and Evaluation functions will receive a high priority.

The importance of good planning and objective setting has led the Board of Directors and the President to give a higher priority to the corporate planning and evaluation function within the CBC. A strong, re-designed Planning area under a Vice-President, Planning, reporting to the Senior Vice-President, will ensure that the Board of Directors has appropriate control over priority setting, resource allocation and evaluation. At the same time, a thorough review is underway to ensure that the policies set by the corporate head office are fully applied throughout the Corporation.

20.3 Operating Practices

The Board has taken some immediate steps towards improving overall operations

Good operating practices are clearly essential if the CBC is to make the most efficient use of its resources To that end, management has already taken a number of steps:

— A general freeze on hiring while the CBC reviews the size of its work force.

— Establishment of specific corporate appointment procedures regarding additions to, or movement within, senior management.

— The establishment of centralized responsibility for computer systems development under the Vice-President, Administration and Human Resources.

— Staff reductions through attrition and early retirement.

The Board has also directed management to proceed with:

— The immediate implementation of a number of improved cost accounting methods and systems.

— Stringent controls on travel and duty entertainment.

— A review of operating practices in such areas as crew sizes and the use of production facilities and services to ensure optimum standards of efficiency and economy.

Particular attention will be paid to efficiencies in production crew sizes.

The Board is conscious of its responsibility to ensure that CBC operations are conducted with the smallest number of persons compatible with the needs of its different program services. It has initiated a review to determine how more efficient pooling of technical crews can be reconciled with the objectives of quality programming and comprehensive journalistic coverage.

Selling practices will be reviewed.

The Board is particularly aware of the importance of commercial revenues to the Corporation's activities. It has, therefore, undertaken a thorough review of all selling practices to ensure that the CBC derives the maximum revenues consistent with its public service mandate.

20.4 Accountability

Like all publicly funded institutions, the CBC must be accountable to Parliament for the way in which it discharges its legislated mandate and spends the funds it is granted.

This accountability is particularly important in the case of the CBC. The Corporation is by far the largest of Canada's cultural institutions and reaches more Canadians on a daily basis than all other cultural institutions combined. Thus, it is not surprising that, from time to time, questions are raised about the means which exist to measure the performance and ensure the accountability of such a large and diverse organization.

The Board of Directors feels that the issue of accountability is a vital element in establishing confidence in the CBC's ability to undertake the kind of vigorous re-orientation outlined in this paper. To this end, the Board of Directors has taken a number of steps to ensure that the organization is accountable to the Board in order that the Board itself may be accountable to Parliament. It has reaffirmed certain fundamental principles of management dealing with planning, objective setting and evaluation of performance. It has invited the Auditor General to undertake a comprehensive audit of the efficiency and economy with which the Corporation conducts its affairs and has directed management to consult with the Auditor General on a regular basis prior to receipt of the final report early next year. In addition to the normal internal audit function the Board has established an Audit Committee of its own members which will scrutinize the Corporation's financial performance.

There already exist a number of formal processes which govern the accountability of the Board of Directors to Parliament. The budget of the CBC must be established by the government and approved by Parliament. The Corporation must appear before the House of Commons Committee on Communications and Culture in defence of its estimates. Annual reports are laid before the House and published. All capital and operating expenditures are subject to ongoing audit by the Auditor General and many CBC initiatives have to receive the approval of the CRTC, an agency appointed by government. Moreover, the government must approve the general policy direction of the CBC and appoints its members of the Board of Directors who are responsible for the implementation of agreed-upon plans and objectives.

On the other hand, the CBC is a creative organization. It is an integral and accepted part of the Canadian political tradition that in the case of institutions such as the CBC, the requirement for control and direction must be balanced by an acknowledgment of the need to guarantee freedom of expression and a measure of independence from day-to-day supervision of political authorities, even if the exercise of that freedom can be the source of controversy. Successive Canadian governments have been properly respected for the manner in which they have upheld that tradition.

21.0
Industrial Relations

INDUSTRIAL RELATIONS

The Board has initiated an analysis of the constraints affecting collective bargaining in the CBC.

Perceptions of "featherbedding" and "underutilization" in the CBC are often related to the process of collective bargaining in the Corporation.

The Board has initiated an analysis of the constraints in CBC collective agreements in order to overcome obstacles which might impede realisation of the Board's fundamental goals.

Any plan which would include relief from collective agreement constraints must be realistic and credible. It is essential therefore to understand the nature and scope of restrictions in collective bargaining in the CBC.

These fall into four categories:

- The fragmentation of bargaining units into 29 jurisdictions, along operating divisional lines (French and English Services).
- Scheduling and assignment constraints reflected in premium and penalty pay considerations.
- Restrictions on the control of the work force and distribution of labour.
- Guarantees of minimum level of expenditures to performing talent unions.

Given changing times and new orientations, all of these issues will have to be addressed.

FINANCE

22.0 Finance

22.1 The Services Provided

CBC expenditures cover a very large range of services.

In 1983-84 the CBC's operating budget will amount to $965.6 million.* Of this, approximately $738.9 million will be funded by Parliament and $175.8 million raised in commercial operations. In addition Parliament will provide the CBC with $69 million for capital expenditures.

This expenditure of public funds is too often seen simply as a very expensive charge for a television service. The truth is that the CBC expenditure covers a broad range of services:

— an English television network	$ 248.7
— a French television network	165.5
— regional television operations at 19 English stations	141.7
— regional television at 12 French stations	45.8
— two satellite-to-cable networks for the House of Commons	4.0
— an English stereo radio network	11.0
— a French stereo radio network	9.8
— an English AM radio network	36.5
— a French AM radio network	36.9
— regional radio operations at 38 English stations	48.1
— regional radio operations at 21 French stations	23.3
— northern radio and television services in seven languages	7.5
— a closed captioning service for the deaf	1.1
— an international shortwave service in 11 languages	18.2
— an international multi-language transcription service	
— one of the world's largest distribution networks, with ten satellite transponders and over 1,300 transmitters	167.5
TOTAL	$ 965.6

* Includes non-cash items, such as depreciation, of $50.9 million.

Even though the CBC is uniquely diverse and complex, its expenditures are not large in comparison with other public broadcasters.

The size of the country, the two official languages, the regions and the north, serve to make the national broadcasting service the most diverse and complex broadcasting organization in the western world. However, the Corporation's expenditures are not large by comparison with other public broadcasters. In 1981-82, the last year for which comparable figures are available, the CBC cost $754.7 million for *all* its radio and TV services. In the same year, PBS spent $811.8 million on *one* TV service and the BBC in Britain spent about a billion dollars on broadcast services which produced a smaller number of hours of programming, distributed over a relatively tiny geographic area in only one language.

22.2 The CBC's Funding History

The Corporation's real operating budget has declined almost 4% since 1979.

During the past ten years, the CBC's Parliamentary operating appropriations have grown from $238.8 million to $738.9 million, an increase of $500.1 million. While this is a very large increase it must be noted that in *constant dollars*, taking inflation into account, the Corporation's operating budget has experienced negative growth in recent years – a decline of almost 4% since 1979.

In 1975, Ministers approved a 5% real growth formula for the CBC, but cautioned that special circumstances might warrant temporary suspension of the plan.

In May 1975, the Cabinet Committee on Science, Culture and Information approved a six-year financing formula for the Corporation which would provide:

- an allowance for inflation based on Gross National Expenditure increases (this was later changed to the consumer price index);
- a 5% growth increase to provide improvements to CBC service (Cabinet Document on Plans and Priorities);
- within the 5% growth increase, an average of $70 million per year for Capital expenditures.

While approving the financing formula, Ministers pointed out that special circumstances might arise which would warrant a temporary suspension of the approved growth vote.

The real growth formula has been applied only once since 1975.

The Corporation's Operating and Capital forecasts were subsequently submitted in each of the following six years within the formula framework, but the 5% growth increase was provided only in 1977/78.

CBC's appropriations have just kept even with inflation.

During this period, the CBC's appropriations just kept even with inflation. However, the CBC also added services, including the operating costs of new capital projects (ACP, affiliate replacement, etc.) totalling some $25 million, the House of Commons service ($3.6 million), new program initiatives such as "*The Journal*", increased Canadian content on the English and French services, and the programming costs of new stations such as Sept-Îles and Rimouski. Although much of this was made possible by efficiencies and redirection, the Corporation diverted almost $38 million from its capital spending to sustain its efforts in program operations.

Major improvements have been made by internal redirection of funds.

The following table clearly demonstrates that the CBC budget has remained static since 1976. Column A shows what the Corporation would have received by applying the consumer price index of 58.4% on the base year. Column B shows what was actually received from Parliament with the difference shown in Column C. Column D shows what *would* have been received if the government had been able to provide the 5% increase as planned.

	($ millions) (A) Using CPI	(B) Appropriations	(C) Increase (Decrease)	(D) Increase with 5% Formula
Operating vote	633.9	673.7	39.8	135.1
Capital vote	101.5	63.7	(37.8)	65.9
Total	735.4	737.4	2.0	201.0

Technical plant replacement has suffered.

The expenditure of $63.7 million in capital funds in 1982-83 represents only $26.4 million in 1977-78 dollars, a loss in purchasing power of $37.3 million. This situation severely limits the Corporation's ability to replace its technical equipment on a planned retirement basis from year to year and to keep pace with the state of the art in a business where equipment is becoming ever more complex and expensive. Inadequate equipment replacement also results in inflated technical maintenance costs.

Although there is a misconception that CBC facilities are lavish and represent a "Cadillac" approach to broadcasting, this is far from the case. At best, the financial realities of the past few years have meant an old and rusty Chevrolet at the great majority of locations.

22.3 The Present Situation

The "six and five" formula applies to the Corporation but not to many of the goods and services it requires.

The present economic climate poses particular problems for the Corporation. The CBC now operates, like other crown corporations, within the "six and five" framework. However, many of the goods and services purchased by the Corporation, representing a large part of its expenditures, are subject to much larger increases in cost in 1983 than 6%. They include rental property, film and videotape programs from both foreign and domestic suppliers, costs for talent, electric power, travel expenses for production, and a projected doubling of satellite transponder costs.

And, concurrently, advertising revenues have fallen.

At the same time, the depressed economy has resulted in a $10 million shortfall in commercial revenues for 1982-83, a trend which could continue in 1983-84. As the following table demonstrates, the impact of inflation and the advertising shortfall will have a sizeable effect on the CBC's 1983-1984 budget.

	($ millions)
a) an estimated inflation shortfall of some	$ 9.4
b) English Services Division advertising revenue shortfall	$ 9.9
c) A reduction in the operating budget of $5 million to be reserved to Ministry of State for Social Development	$ 5.0
TOTAL	$24.3

This represents an effective reduction in the Corporation's operating budget.

22.4 The Cost of Revitalizing CBC Programming

The Board proposes to save money through efficiency and redirection, but these savings will not be sufficient to meet objectives with existing funding.

The Board of Directors is aware that additional funding will be at a premium in the present economic climate. The Board is also well aware that the management and other proposals contained in this document offer possibilities for the redirection of existing funds. Important areas to note include:

— efficiencies in staffing and operating practices,

— commercial operations, particularly more aggressive marketing of Canadian programming,

— better management control and evaluation,

— export sales,

— new services and sources of revenue,

— co-operation between English and French services and with the National Film Board.

However, the Board must state that *it is not realistic to assume that redirection will allow the CBC to achieve all its objectives from existing funding*. The Board therefore offers the following estimates of the costs of achieving the objectives set out in this paper, together with an indication of the savings and redirection which it feels are realistic.

A. New Programming

New programming will require $126.6 million, spread over five years.

The program changes recommended for the English and French television networks will require more than 230 hours of new high quality drama and entertainment programming per year after five years. The estimated gross cost of these new programs is $126.6 million. However, there are several ways to reduce this gross figure.

— Access by independent producers to the proposed Canadian Broadcast Program Development Fund. The Board proposes to take full advantage of the fund for the procurement of independent production. The Fund will provide up to $30 million per year by the end of five years. It must be noted that the use of the fund will require new funding for the CBC because access to the fund requires an investment by the broadcaster as well as by the independent producer.

— The use of new programs by both English and French networks.

— More network use of quality regional programs.

— The co-production of programming with other broadcasters, both within Canada and abroad.

— The use of private investment funds.

— A more imaginative and attractive repeat philosophy.

— Greater co-production and co-operation with the NFB.

The application of all these factors should, the Board believes, reduce the cost of new programs from $126.6 million to $49.2 million per year, at the end of five years.

B. Other Costs

Interim satellite needs and changes to the arrangement with television affiliates will also require some additional funding.

As the program schedules are made more Canadian, revenue which is presently raised from the more popular American programs may well decline, at least in the short term.

There will also be additional cost for providing an interim satellite service, and the possibility of some increases in affiliate payments resulting from more Canadian program schedules.

22.5 The Redirection of Funds

Internal savings will be set against new funding requirements.

As outlined earlier in this paper, the Board envisages redirections within the CBC's existing budget. However, it has to be stressed that all the proposals involve a reduction in the work force, and the renegotiation of a variety of contracts. These savings will only be realized over a period of time. Where possible the extent of redirection has been estimated on a year by year basis.

The major sources of savings will be the redirection of existing program budgets, more aggressive and efficient sales operations, and management economies resulting from better operating practices, staff reductions, early retirement and administrative economies. These efficiencies and redirections will total to almost $40 million per year, after five years.

22.6 In Summary

Summary of operating and capital requirements.

On a year by year basis, the Board estimates *the cost of revitalizing CBC television schedules*, including new programming and other costs noted above, to be as follows:

	($000's 1983)					
Operating costs	84/85	85/86	86/87	87/88	88/89	Total Annual
Canadianization of CBC-TV						
— Program and Other Costs	22,132	19,232	18,532	18,532	15,032	93,460
— Less redirections from existing operations	(7,600)	(8,600)	(12,300)	(5,400)	(5,400)	(39,300)
Total Operating Requirement	14,532	10,632	6,232	13,132	9,632	54,160
Capital		5,500	6,500			12,000

This is equivalent to a 1½% increase per year in the CBC budget, over and above inflation, for five years.

Realization of the Board's objectives will require funding at the level of 1½% over inflation in each of the next five years.

The Board of Directors of the CBC has given careful consideration in this paper to the objectives of the Minister's broadcasting strategy and to the role of the CBC.

With a full awareness of the current financial climate, the Board has endeavoured to respond to the goals of the strategy by redirecting funds and effecting economies in the corporate management, including a significant degree of reorganization designed to enhance the efficiency of the CBC's operations. Nevertheless, additional funds are still required if the CBC is to meet the objectives of the broadcasting strategy. Accordingly, the Board has found it necessary to ask for a real budget increase amounting to approximately 1½% above inflation in each of the next five years.

The objectives could not be maintained in the face of further cuts.

If such an increase proves to be impossible in the present economic situation, or, if there are further reductions in the CBC's budget or its budget does not keep pace with inflation, the plans set out in this paper cannot be achieved within the timeframe proposed.

22.7 It has been suggested that some services of the CBC could be discontinued in order to concentrate resources in key areas. A number of choices could be made, all requiring difficult and painful surgery.

Service reductions have been considered.

The Board has considered a number of possibilities which would mean a reduction in the services offered by the CBC. These include reductions in both regional and network operations, in television and in radio, and even the elimination of complete services.

The Board does not consider these to be valid.

22.8 In the final analysis, the Board does not believe that any of the foregoing possibilities would be acceptable. Drastic surgery of this kind would place the CBC in great peril, dealing a psychological blow to the organization and to the constituencies it serves. In the long run, it would mean slow death for the national broadcasting service.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

23.0 Conclusions and Recommendations

A Summary

The Board of Directors' purpose in this paper has been to identify and analyse a series of options for the future of the CBC. These options, together with the Board's recommendations, are as follows:

Television Programming

The Board believes CBC television should be distinctive and popular. Most American programming should be replaced with high quality Canadian programs.

23.1 Television Programming

Should CBC television programming become much more distinctive from commercial television programming – Canadian commercial stations and American stations – by taking on a much more distinctive character and by offering a greater proportion of Canadian programs? Or should it maintain the present program policy of scheduling a high ratio of imported U.S. programs in order to be more competitive with other television stations and maintain a higher level of commercial revenues?

If the first option is chosen, should the CBC be distinctive in its programming but strive to remain a popular service, offering a broad range of programming aimed at a wide spectrum of Canadian audiences? Or should it offer specialized programming only, leaving popular programming to commercial broadcasters?

— ***The Board believes that CBC television must be a distinctive alternative to commercial TV, but strive to remain a popular service offering a broad range of programming aimed at a wide spectrum of Canadian audiences.***

— ***To achieve this end, the Board proposes a vigorous reorientation of television programming. It intends to replace much of the present American programming in CBC television schedules with popular high-quality Canadian programs, mostly in the dramatic form. At the same time the Board will ensure that CBC television programming will be innovative, of lasting value and of service to audiences that are currently inadequately served.***

— ***The Board acknowledges that this move may mean some reduction in overall audiences as American programs are withdrawn, but it has set a clear target to increase the viewing of Canadian programs by 40% on the English network and 20% on the French network. The Board recognizes this as the single most important concern for the CBC and has appointed senior Vice-Presidents to concentrate their full attention on the English and French TV network operations.***

— As part of the re-orientation of television the Board intends to institute greater co-operation with the National Film Board and to look more to Canada's performing arts institutions as a source of programming. The links between the Corporation's French and English networks will be strengthened and better use made of programs in both languages by means of sub-titling and dubbing. The Board has also directed that a new approach be examined to the repeat potential of costly original programming, both on the existing networks and on the proposed new weekend service.

National, Regional and Local programming

A strong regional presence is needed.

23.2 Programming: National, Regional and Local

Should CBC television continue to provide a balance of national, regional and local program elements? Would a purely national service meet its obligations? Should it abandon local programming in favour of programming designed for larger geographic regions?

— ***The Board is of the view that the CBC must continue to have a strong regional presence if it is to fulfil its mandate and adequately reflect the diversity of Canada. It proposes to ensure the best possible quality in regional production and the maximum contribution of regional programming to the national networks. There will be a reduction in overhead costs at all regional centres with the resulting savings to be reinvested in programming and operations at the regional level.***

As a general policy and with very few exceptions the Board of Directors does not envisage any further expansion of regional stations in geographic areas where regional and local CBC service is not currently available.

— A Vice-President has been appointed with specific responsibility to ensure that regional broadcasting is adequately strengthened.

Radio Programming

Radio's high standard must be maintained.

23.3 Radio Programming

Although much of this paper has dealt with the challenges facing CBC television, the Board reaffirms its intention to maintain the high standard of quality programming provided by CBC radio. The Corporation's radio services must continue to be innovative and relevant and take full advantage of new technologies and changes in audience tastes. In particular, CBC radio has a special responsibility to build on the strengths of its regional contributors to the national service.

— New positions of Vice-President, Radio Networks (English) and Vice-President, Radio Networks (French) have been created.

One or More Services?

CBC needs a second television service to provide adequate Canadian choice in the broadcasting spectrum.

23.4 Programming: One or More Services?

Should the CBC concentrate its efforts on one television service or should it attempt to offer more services in order to add to the variety of programs available to Canadians and balance the multiplicity of program sources?

— ***The Board is convinced that the CBC needs a second television service to provide greater Canadian choice in the spectrum of available services. It proposes, as a first step, to begin a limited second service on weekends, using the distribution network otherwise used for the House of Commons service.***

— The Board believes that the CBC can contribute to the development of specialized commercial services in conjunction with the private sector. Accordingly, it will investigate the potential for co-operation with the private sector in this area.

Internationally

CBC will explore opportunities for program and program service exports.

23.5 Programming – the International Dimension

As part of the reorientation of the CBC's program services the Board will place greater emphasis on the exploration of possibilities for the export of CBC programs and program services.

Production: Inside or Outside?

The private sector must be a major contributor but CBC's in-house capacity should be maintained.

23.6 Production: Inside or Outside?

Should the CBC continue to produce some programs in television or should all television programs be produced by private production companies?

— ***The Board believes that the continuation of CBC in-house production is important for the whole Canadian television production community, including the private sector. However, the Board has determined that the private sector must be a principal contributor to the new television production it proposes. In agreement with the intent of the government to foster the growth of the private sector, the Board has established, as a target to be attained when television services become fully Canadianized, that 50% of all network programs, other than news, information and sports, should be supplied by the private sector.***

The Broadcast Program Development Fund should be fully utilized.

— Further, the Board proposes to co-operate, to the greatest degree possible, with independent producers in taking full advantage of the Canadian Broadcast Program Development Fund.

Facilities: Own or Lease?

CBC should own its facilities but make production facilities more accessible to outside producers.

23.7 Production and Distribution Facilities: Own or Lease?

The Board does not feel that it would be cost effective or practical to turn over the bulk of CBC production and distribution facilities to the private sector. However, the Board does believe that, in order to support its commitment to independent production, the CBC must make its production resources more accessible to private producers, very few of whom own production facilities.

Satellites or Transmitters?

All further coverage extension should be by satellite.

23.8 Satellites or Transmitters?

Could satellite distribution replace existing transmitters?

— ***In the short run the CBC must continue to maintain its existing system of transmitters in order to serve the Canadian public in the most effective way. However, all further extensions of coverage should be by satellite and initiatives such as the Accelerated Coverage Program may be phased out.***

— As an interim measure the Board proposes the initiation of English and French "superstations" to complement the private CANCOM service which is distributed by satellite to remote and underserved areas. Satellite distribution will also be utilized to make the CBC's FM networks available to cable operators.

Affiliates

Affiliate distribution is cost-effective but relationships may need to be modified.

23.9 Affiliates

Should the CBC keep its private affiliates or should it replace them all with CBC owned and operated stations?

— ***The Board believes that the CBC affiliates still represent a cost effective way of providing a proportion of the audience with CBC service. Further, the high cost of replacement would not be a priority use of public funds at this time. As the CBC's television services are made more Canadian and more distinctive, the CBC must be prepared to modify its financial relationship with affiliated stations.***

Advertising Revenue

Commercial carriage should be retained but programming considerations should be primary.

23.10 Advertising Revenue

Should the CBC rely for part of its revenue on commercial advertising or should it abandon all advertising revenue and rely only on funds provided by Parliament?

— ***The CBC should continue to rely on commercial revenues to supplement Parliamentary appropriations. However, the core of the Board's strategy is to reassert the primacy of programming over commercial sales. Rather than accepting a program mix which is governed by commercial revenue objectives and tends to neglect the needs of audiences with specialized interests, the Board has determined that its primary objective must be the provision of television services which are much more distinctive and more Canadian in character, particularly in prime time. In addition, a definite attempt should be made to reduce commercial interruptions in certain kinds of programs.***

Commercial revenues may be reduced but sales operations will be optimized.

— The Board acknowledges that this may mean a reduction in commercial revenue. However, it is important to ensure that continuing commercial operations are carried out as effectively as possible. In particular, the Board notes the necessity to ensure the maximum revenue from Canadian programming which is consistent with program objectives. Discussions are already underway with the advertising industry to look at innovative ways to link Canadian programs and the needs of advertisers.

Financing

Distinctive television schedules cannot be attained without additional funds.

23.11 Financing

Can CBC switch from a television service that is heavily dependent on American programs in prime time to maintain commercial revenue and support affiliates, to one which is distinctively Canadian, within established funding levels?

— ***Having considered the various alternatives open to it, the Board believes that a truly distinctive and Canadian television service cannot be achieved without additional funds. However, the Board will ensure that effective management contributes the maximum possible through redirection. It has therefore committed itself to redirect almost $40 million by the end of a five-year period.***

Overall goals for the CBC's broadcast services:

23.12 The following points summarize the views of the Board of Directors concerning the CBC's program services in both radio and television.

A. **They must be distinctive.**

A. They must be distinctive

The programs of the CBC must be distinctive. They must appeal to a broad cross-section of Canadian society, reflecting all aspects of Canadian culture, from the very popular, like hockey and pop music, to the deeply felt artistic, social, spiritual, intellectual, economic and political interests of Canadians. Not all of these programs need to be among the most popular. Taken as a whole, however, they must constitute a program service which most Canadians feel they need. Whether they provide for entertainment or information, they must strive for excellence and make a solid and lasting contribution to Canada's cultural development.

B. **They must be predominantly Canadian.**

B. They must be predominantly Canadian

CBC program services will be distinguished by the range of audiences they serve, by their quality and by the fact that they will generously reflect Canadian creativity, Canadian thinking, Canadians' concerns about themselves and about the rest of the world. They must also reflect the geographic, cultural and ethnic diversity of Canada.

C. **They must reflect Canada's regions.**

C. They must reflect Canada's regions

The regional and cultural diversity of Canada is intrinsic to its nature and must be reflected in a blend of national and regional program services that express national identity and contribute to national unity.

D. **They must be open to Canadian creativity.**

D. They must be open to Canadian creativity

The program services must be receptive to *all* potential sources of Canadian creativity. In television, there must be a defined and expanding role for the independent producer.

E. **They must reflect the world.**

E. They must reflect the world

CBC programming must also be distinctive in its ability to put Canadians in touch with the rest of the world. This should be achieved by the quality of the news, information and sports programming – but also by the presentation of the best entertainment and cultural programs from other countries.

F **They must reach international audiences.**

Recommendations

The Board requests that the government:

— endorse the goal of Canadianization

— endorse commercial carriage, subject to the primacy of programming

— endorse the goal of increasing the viewing of *Canadian* programming

— approve a real funding increase of 1½%

— approve phasing out the A.C.P.

— approve the introduction of second networks

— endorse international service initiatives

— endorse CBC participation in Canadian specialized services

F. They must reach international audiences

The broadcasting environment has become and is becoming more and more cosmopolitan and CBC programming, while remaining genuinely Canadian, must reach international audiences.

Recommendations

The Board of Directors recommends that the government:

— endorse the increased production and scheduling of Canadian television programs in both English and French, with an equivalent reduction in currently scheduled American programming. This will require the production of about 230 hours per year of new Canadian programs – with the emphasis on drama – by 1989, and a total of more than 800 hours of new programs over a five-year period;

— agree that the CBC should continue to sell commercial advertising on television as a means of supplementing its Parliamentary appropriation, provided that programming enjoys primacy over purely commercial objectives and that interruptions are reduced in some programs and more innovatively presented in others;

— endorse the Board's primary audience goal of a substantial increase in the viewing of *Canadian* programs, recognizing that this may mean some reduction in the overall audience to CBC television;

— approve a real increase of 1½% in the CBC budget for each of the next five years, beginning in 1984-85, to permit production of new programs for the Canadianization of the television services and to compensate for possible reductions in commercial revenue;

— approve the phasing out of the Accelerated Coverage Plan, and the introduction of satellite services for future extension of coverage;

— approve the introduction, beginning on a modest scale, of second networks for English and French television, using the unused weekend capacity of the House of Commons satellite network;

— endorse the examination of the extension of CBC program services outside Canada through satellite, cable and other emerging technologies;

— endorse CBC's co-operation with other broadcasters to develop Canadian specialized services;

— amend the Broadcasting Act regarding:

a) CBC distinctiveness

b) use of appropriate technology

c) exporting expertise

— introduce legislation to amend the Broadcasting Act of 1968:

a) Amend Section 3(g)(i) to reflect the requirement that the CBC provide a distinctive and predominantly Canadian service.

b) Add a proposed Section 3(g)(v) which would enable the CBC to use appropriate communications technology other than conventional broadcasting.

c) Amend Section 39(2) to more clearly encompass the provision of broadcast engineering consulting services to broadcasters in other countries.

La stratégie de Radio-Canada

Plans de la politique de radiotélédiffusion du Conseil d'administration de la Société Radio-Canada

en réponse à la demande du ministre des Communications

Société Radio Canada
Canadian Broadcasting Corporation

1983

Préface

Plus que jamais auparavant, les Canadiens suivent avec un vif intérêt les progrès qui se manifestent dans l'ère nouvelle des communications. Les changements se produisent à un rythme étourdissant et les Canadiens veulent profiter des meilleurs services possibles, qu'il s'agisse d'information, de divertissement ou de tout ce qui couvre le champ de la culture.

Pour Radio-Canada, il est plus important que jamais de satisfaire les attentes de son auditoire. Cette tâche est plus difficile étant donné la complexité de l'environnement actuel, la surabondance des émissions étrangères et le fantastique progrès technologique.

C'est pourquoi le Conseil d'administration et moi-même avons accueilli avec plaisir, vers la fin de l'année dernière, la demande que nous adressait le ministre des Communications de participer à l'élaboration d'une stratégie nationale de la radiotélédiffusion en réexaminant le mandat et la structure de la Société, ainsi que sa gestion et sa programmation.

Le document qui suit représente notre réponse au ministre. Nous l'avons remis en avril 1983, et bien qu'il se soit passé bien des choses importantes depuis, il demeure pertinent aujourd'hui. Il énonce de façon précise le point de vue du Conseil d'administration sur nos services, sur la télévision surtout, puisque c'était là l'objectif le plus urgent.

Les opinions qui suivent reflètent les objectifs du Conseil sur le rôle plus dynamique et plus central que la Société Radio-Canada doit jouer dans le nouvel environnement de la radiotélédiffusion au Canada.

Pierre Juneau

Société Radio Canada
Canadian Broadcasting Corporation

Distribution:
Info-Centre
Société Radio-Canada
Case postale 8478
Ottawa, Ontario
K1G 3J5

ISBN 0-88794-901-0

Dépot légal
Bibliothéque nationale du Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

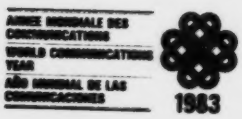

Table des matières

	Introduction	1
1	Questions et options	3
2	Programmation: une vigoureuse réorientation de la télévision	5
3	Mandat officiel	9
4	La télévision anglaise	11
5	La télévision française	17
6	La radio française et la radio anglaise	23
7	Services régionaux	27
8	Dimension internationale	31
9	L'auditoire de la télévision de Radio-Canada	33
10	Services supplémentaires	39
11	Sources d'émissions	43
12	Activités commerciales	47
13	Distribution	51
14	Stations affiliées	53
15	Installations	57
16	Recettes d'exportation et autres	59
17	Nouvelles technologies	61
18	Radio Canada International	63
19	Un plan de radiotélédiffusion dans le Nord	65
20	Organisation, gestion et imputabilité	67
21	Relations industrielles	75
22	Finances	77
23	Conclusions et recommandations	83

Introduction

"Vers une nouvelle politique nationale de la radiotélédiffusion", une synthèse gouvernementale publiée par le ministre des Communications le 1er mars dernier, circonscrit le cheminement stratégique de la radiotélévision canadienne d'ici l'an 2000. Remarquant que "la radiotélédiffusion constitue pour nous un puissant moyen de préserver notre identité", le document souligne que la réalité économique et les progrès de la technologie ont tellement transformé l'environnement audiovisuel que cela représente à la fois une menace et un atout pour l'expression culturelle de la collectivité canadienne.

Le gouvernement a demandé au Conseil d'administration de lui soumettre des propositions situant Radio-Canada dans la stratégie nationale de la radiotélédiffusion.

Le Conseil d'administration de Radio-Canada a été prié d'élaborer, dans un tel contexte, "des propositions clairement définies et documentées" qui permettraient au service national "de s'acquitter efficacement de ses obligations". D'entrée de jeu, le Conseil s'est rendu compte qu'il fallait que l'on croie en l'aptitude de la Société de réévaluer son rôle en toute rigueur. À son avis, c'est en manifestant un esprit créateur et un souci d'efficacité qu'elle peut le mieux faire partager cette croyance.

Le Conseil estime que la radiotélédiffusion est essentielle à la survie culturelle du Canada et que le rôle de la Société s'accroîtra à mesure que le système de radiotélédiffusion deviendra plus international.

L'évolution que connaît le milieu de la radiotélédiffusion au Canada et en Amérique du Nord, et qui embrasse progressivement le reste du monde, révèle en effet, comme ont pu le constater les administrateurs, un cosmopolitisme grandissant. La technologie de distribution électronique rendra de plus en plus désuètes les mesures négatives de protection. Les pays ne cesseront pas pour autant de se préoccuper de leur identité culturelle, des répercussions de la culture et des idées sur leur souveraineté et, bien entendu, de l'importance de l'expression culturelle de leurs citoyens. Comme disait T.S. Eliot, ils continueront de croire que l'homogénéité culturelle du globe serait un cauchemar.

Le Conseil d'administration estime que la radiotélédiffusion est essentielle à la survie de la culture canadienne et que Radio-Canada l'est tout autant pour le système de la radiotélédiffusion canadienne. Cette certitude découle de la même constatation à l'origine de la politique du Parlement fédéral en matière de radiodiffusion depuis un demi-siècle, à savoir qu'un système de diffusion entièrement commercial ne pourrait faire autrement que d'offrir aux Canadiens une programmation à forte saveur américaine. Elle s'appuie aussi sur cette conviction que partagent presque tous les pays du monde, sauf les États-Unis, soit que la radiotélédiffusion occupe une place si importante dans la vie d'une nation qu'il faut la traiter comme un service public. Enfin, le Conseil estime que le contexte changeant de la radiotélédiffusion et la nouvelle politique qui la concerne augmentent encore plus que par le passé l'importance de Radio-Canada pour les Canadiens.

Le Conseil souscrit à l'esprit du rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale, et en particulier à l'importance de la créativité.

Le Conseil d'administration a également examiné le rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale et il y voit une contribution opportune et stimulante au débat sur l'avenir du système de la radiotélédiffusion canadienne. Le Conseil souscrit à l'esprit du rapport et notamment à l'importance qu'il accorde à la création artistique. Il accepte également la majorité des recommandations ayant trait à la radiotélédiffusion et à Radio-Canada, entre autres, les suggestions relatives à une utilisation accrue des talents régionaux, à une collaboration plus étroite entre les services français et anglais, à une meilleure commercialisation des émissions, et à la présentation d'émissions étrangères de haute qualité. Là où la Société n'est pas d'accord avec les recommandations du Comité (sur la publicité, le système des affiliées et l'abandon de toutes les activités de production télévisuelle, sauf des nouvelles), les divergences tiennent aux moyens proposés plutôt qu'au bien-fondé des recommandations. Ces propositions précises sont mentionnées aux paragraphes 1.4, 1.7 et 1.8 ci-dessous et commentées en détail ailleurs dans le présent document.

On trouvera un résumé des conclusions et des recommandations à la fin.

1.0
Questions et options

QUESTIONS

Le Conseil a étudié un certain nombre de questions fondamentales.

Pour élaborer son projet de politique, le Conseil a envisagé un certain nombre de questions et de solutions, qui seront commentées plus loin, mais que nous résumons ici à titre d'indication de ce qui va suivre.

Quoiqu'il sera fait mention des problèmes et de l'avenir de la radio, les questions qui suivent portent presque exclusivement sur la télévision. Certes l'on peut et l'on doit améliorer encore la radio de Radio-Canada mais le Conseil estime plus urgent de s'occuper de la télévision.

1.1 La programmation télévisuelle

La télévision de Radio-Canada devrait-elle se différencier de celle des autres télédiffuseurs?

La programmation télévisuelle de Radio-Canada devrait-elle se différencier de celle des télévisions commerciales – canadiennes et américaines – en se donnant un caractère nettement plus distinctif et en offrant une proportion accrue d'émissions canadiennes? Ou devrait-on s'en tenir à la politique actuelle qui consiste à présenter une forte proportion d'émissions en provenance des États-Unis, afin d'être en mesure de livrer une plus grande concurrence aux autres stations de télévision et de maintenir un niveau plus élevé de recettes publicitaires?

La télévision de Radio-Canada devrait-elle rester largement populaire ou devenir plus spécialisée?

Si l'on optait pour la première solution, Radio-Canada devrait-elle se distinguer par sa programmation, tout en s'efforçant de demeurer un service populaire offrant une grande variété d'émissions destinées à des auditoires canadiens très diversifiés? Ou encore, devrait-elle se limiter à présenter des émissions spécialisées et laisser le champ de la programmation populaire aux télédiffuseurs commerciaux?

Quelle serait une part suffisante de l'auditoire si la grille-horaire de télévision devenait plus canadienne et distinctive?

1.2 La programmation nationale, régionale et locale

La programmation nationale, régionale et locale.

La télévision de Radio-Canada devrait-elle continuer d'offrir un mélange équilibré d'émissions nationales, régionales et locales? S'acquitterait-elle de ses obligations si elle offrait un service strictement national? Devrait-elle abandonner la programmation locale en faveur d'une programmation conçue pour répondre aux besoins de régions géographiques plus vastes?

1.3 La programmation: un ou plusieurs services?

La programmation: un ou plusieurs services?

La Société Radio-Canada devrait-elle concentrer ses efforts sur un seul service de télévision ou chercher à offrir d'autres services afin d'ajouter à la variété des émissions présentées aux Canadiens et de faire contrepoids à la multiplicité des émissions étrangères?

1.4 La production: interne ou externe?

La production: interne ou externe?

Radio-Canada devrait-elle continuer de produire certaines émissions de télévision ou confier le façonnage de toutes les émissions à des entreprises privées?

1.5 Radio-Canada devrait-elle posséder ses propres installations de production et de distribution ou les louer?

Posséder ou louer les installations?

La Société Radio-Canada devrait-elle posséder en propre ses studios et émetteurs ou aurait-elle avantage à louer toutes ses installations de l'entreprise privée?

1.6 Satellites ou émetteurs?

La distribution par satellite pourrait-elle remplacer la diffusion par émetteurs?

La distribution par satellites pourrait-elle remplacer la diffusion actuelle par émetteurs?

1.7 Les stations affiliées

Radio-Canada devrait-elle maintenir son système d'affiliation?

Radio-Canada devrait-elle maintenir le système d'affiliation avec des stations privées ou le remplacer par ses propres stations?

1.8 Les recettes publicitaires

Radio-Canada devrait-elle poursuivre ses activités publicitaires?

Radio-Canada devrait-elle tirer une partie de ses recettes de la publicité commerciale ou renoncer à toute publicité pour ne compter que sur les crédits budgétaires que lui vote le Parlement?

1.9 Le financement

Peut-on apporter de grands changements à Radio-Canada dans le cadre du financement actuel, en améliorant son efficacité?

Radio-Canada peut-elle passer d'un service de télévision qui dépend fortement de la présentation d'émissions américaines aux heures de grande écoute pour maintenir ses recettes commerciales et soutenir ses affiliées privées, à un service clairement canadien fonctionnant dans un cadre de financement déterminé?

Radio-Canada devrait-elle abandonner certains de ses services pour compenser la perte de recettes et le coût accru des émissions canadiennes?

Dans quelle mesure des méthodes d'administration améliorées pourraient-elles réduire ses coûts d'exploitation?

2.0

Programmation: une vigoureuse réorientation de la télévision

VIGOUREUSE RÉORIENTATION DE LA PROGRAMMATION TÉLÉVISUELLE

Plus le système de radiotélédiffusion présente d'émissions étrangères, plus les services de Radio-Canada *doivent* se particulariser et contribuer davantage à la vie canadienne.

Le milieu canadien de la radiotélédiffusion ne cesse de se fragmenter et offre de plus en plus aux Canadiens des services qui reflètent les traditions et les goûts des Américains. Le défi auquel fait face le service national de radiotélédiffusion, c'est-à-dire la Société Radio-Canada, est plus grand aujourd'hui qu'à toute autre époque de l'histoire. Les services de Radio-Canada doivent se particulariser et se distinguer de ceux des radiotélédiffuseurs commerciaux canadiens et étrangers, tout en restant attrayants et en continuant à renseigner, éclairer et divertir. Devant la pléthore d'émissions étrangères de télévision et de radio qui inondent les ondes, Radio-Canada doit occuper une position plus marquée dans le spectre. Ses émissions doivent contribuer davantage à la vie des Canadiens, tant individuellement que comme membres d'une nation souveraine.

La radio a montré la voie.

La radio française et anglaise – services mono et stéréo – de Radio-Canada a déjà montré la voie. Mais cette réorientation doit être plus marquée à la télévision. À mesure qu'elle approfondit son caractère différent, la télévision de Radio-Canada doit canadianiser davantage le contenu de sa programmation et en améliorer la qualité. Elle doit respecter la liberté de tous les Canadiens et s'efforcer de "raffermir la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada".

Les services de Radio-Canada doivent refléter la diversité et l'idendité du Canada et contribuer à son unité. Radio-Canada doit être le principal véhicule de l'expression créatrice des Canadiens.

Pour bien refléter la diversité du pays et présenter un intérêt pour tous les Canadiens où qu'ils soient, Radio-Canada doit offrir des services régionaux et nationaux de qualité, qui traduisent l'identité canadienne et favorisent l'unité nationale. Elle doit être le principal véhicule de l'expression créatrice des écrivains, interprètes, réalisateurs et artistes du pays.

Le Conseil d'administration de la Société s'est engagé à réaliser ces objectifs et à se conformer aux principes de la Loi sur la radiodiffusion qui les sous-tendent. Le présent document expose en détail ce qu'il faut faire pour que Radio-Canada réponde aux attentes du pays et du Parlement.

Les points ci-dessous expliquent les opinions du Conseil sur les services de radio et de télévision de Radio-Canada.

Les points ci-dessous expliquent de façon plus précise les opinions du Conseil sur les services de radio et de télévision de la Société.

Des services distinctifs.

A. Les services doivent être différents

Les émissions de Radio-Canada doivent être différentes, attirer un auditoire diversifié et refléter tous les aspects de la culture canadienne, dans une gamme allant du très populaire comme le hockey et la musique pop aux questions d'intérêt artistique, social, spirituel, intellectuel, économique et politique touchant la population.

Bien que le critère de popularité ne soit pas le seul applicable, il reste que les émissions doivent former un ensemble répondant aux besoins des Canadiens. Divertissantes ou informatives, elles doivent viser à l'excellence et contribuer de façon significative et durable au développement culturel du Canada.

Des services principalement canadiens.

B. Les services doivent être principalement canadiens

Les services français et anglais d'émissions de Radio-Canada doivent se distinguer par la gamme d'auditoires qu'ils servent, par leur qualité et par le fait qu'ils accordent une large part à la créativité canadienne, aux idées et aux préoccupations des gens à l'égard de leur pays et du reste du monde. Ils doivent également refléter la diversité géographique, culturelle et ethnique du Canada.

Miroir des régions du Canada.

C. Les services doivent être le miroir des régions du Canada

La diversité régionale et culturelle du pays découle de sa nature même et doit être illustrée dans un mélange d'émissions nationales et régionales qui traduisent l'identité des Canadiens et contribuent à leur unité.

Appui à la créativité canadienne.

D. Les services doivent favoriser la créativité canadienne

Les services d'émissions doivent s'ouvrir à toutes les sources existantes et potentielles de créativité canadienne, et, à la télévision, préciser et accroître le rôle du producteur indépendant.

Reflet du monde entier.

E. Les services doivent être le reflet du monde

Radio-Canada doit également se distinguer par des programmes permettant aux Canadiens de rester en contact avec le reste du monde, c'est-à-dire non seulement par des émissions de nouvelles, d'affaires publiques et de sports d'un haut niveau professionnel, mais aussi par un choix des meilleures émissions culturelles et de divertissement qu'offrent les autres pays.

Des émissions intéressant les auditoires étrangers.

F. Les services doivent susciter l'intérêt des auditoires étrangers

Le milieu de la radiotélévision est de plus en plus cosmopolite et la programmation de Radio-Canada, tout en conservant son caractère autochtone, doit susciter l'intérêt des auditoires étrangers.

2.1 Activités commerciales

Radio-Canada doit continuer d'accepter les recettes publicitaires mais la programmation doit avoir priorité.

La publicité commerciale a une portée certaine sur les objectifs qui précèdent. Le Conseil d'administration ne croit pas que la Société aurait intérêt à se retirer de ce champ d'activité; il est d'avis, cependant, que tout devrait être fait pour que la poursuite de la réclame commerciale n'entrave pas les objectifs de la programmation, dont la philosophie pourrait en revanche être compatible avec une politique commerciale plus subtile et ouverte à de nouvelles formes de publicité cadrant mieux avec la programmation.

2.2 Programmation journalistique

Les émissions d'information sont une partie essentielle du rôle de Radio-Canada.

Pour la plupart des Canadiens, une partie essentielle du rôle et du mandat de Radio-Canada est rattachée à la production de ses émissions de nouvelles et d'affaires publiques comme "*The National*", le *Téléjournal*, "*The Journal*", *le Point*, le *Radiojournal*, "*The World at Six*", *Présent* et "*Sunday Morning*". Les émissions d'information constituent le principal moyen qu'a la Société de "contribuer activement à la fourniture et à l'échange d'informations . . . d'ordre culturel et régional" entre toutes les régions du Canada et d'"exprimer constamment la réalité canadienne", comme l'exige la Loi sur la radiodiffusion.

Le Conseil a élaboré une politique journalistique.

Conscient de l'importance fondamentale d'un journalisme libre et responsable et de la nécessité pour le public de pouvoir compter sur l'information diffusée par Radio-Canada, le Conseil d'administration a mis au point et publié un ensemble complet de politiques journalistiques qui établissent les critères mesurant le journalisme à Radio-Canada, et lui permettent également de déterminer les grands objectifs de la Société dans les émissions d'information et d'en évaluer le rendement.

La philosophie première de la politique reflète les exigences de la Loi sur la radiodiffusion.

Ces politiques sont fondées sur l'idée que l'information échappe au contrôle d'intérêts particuliers ou personnels, que la population a le droit de connaître tous les points de vue importants sur les questions de controverse publique et que ni la Société ni son personnel ne doivent porter de jugement éditorial dans les émissions. Cette philosophie est conforme aux dispositions de la Loi sur la radiodiffusion selon lesquelles notre système de radiotélédiffusion "devrait fournir la possibilité raisonnable et équilibrée d'exprimer des vues différentes sur des sujets qui préoccupent le public". Les politiques journalistiques découlent de cette philosophie première et reflètent les principes d'exactitude, d'équité, d'intégrité et d'intégralité sur lesquels se fonde un journalisme responsable.

Si le cahier des politiques journalistiques définit les principes et les critères de qualité de la profession à Radio-Canada, il fait état également de points particuliers, tels que les droits des personnes interviewées, le montage des émissions, le comportement du journaliste sur les lieux d'une émeute, les restrictions relatives au journalisme d'enquête, l'importance et les limites de la protection des sources d'information, les circonstances justifiant le recours à des procédés clandestins, le droit à la vie privée et le droit de réplique.

Un journalisme responsable nécessite une évaluation fondée sur des critères précis.

La pratique d'un journalisme responsable exige également que l'on en fasse l'évaluation systématique au moyen de méthodes et de critères clairement définis. À cette fin, le Conseil examine les moyens de renforcer le présent système d'évaluation des responsabilités en journalisme, afin de s'assurer que les règles et les usages consignés dans le cahier des politiques journalistiques soient observés. De plus, le Conseil s'est interrogé sur la façon de traiter les controverses que peuvent créer des émissions journalistiques. Il a également constaté qu'il existe un grand nombre de conseils de presse et que la Société participe à certains d'entre eux; que certaines entreprises de presse, en particulier les quotidiens, ont établi leurs propres systèmes de recours auxquels le public peut faire appel; que le Royaume-Uni a créé, en 1981, une commission externe des plaintes en radiotélédiffusion pour toute l'industrie, dont l'autorité se limite cependant à l'étude des plaintes provenant de particuliers ou d'organismes qui se sentent injustement traités dans les émissions de la BBC ou de l'IBA. En Australie, un projet de loi sur la radiotélédiffusion, prévoyant la création d'une commission des plaintes en radiotélédiffusion, a été déposé devant la Chambre.

Le Conseil doit s'assurer que les politiques journalistiques sont observées et que les cadres sont responsables.

Les politiques journalistiques de Radio-Canada, élaborées en collaboration avec le personnel journalistique de la Société, constituent un cadre de nature à favoriser une pratique libre mais responsable du journalisme et, de ce fait, à conférer la plus grande qualité possible aux émissions d'information. Il incombe au Conseil de veiller à ce que ces règles soient observées en toute rigueur, que les cadres de l'information soient comptables de leurs actes, et que les dirigeants de la Société jouent un rôle significatif en ce qui concerne l'interprétation de la politique journalistique.

2.3 Image de la femme

La Société réaffirme sa volonté d'assurer aux hommes et aux femmes une représentation juste et équitable dans tous les types d'émissions.

De nombreuses études, y compris celles effectuées pour le compte de la Société, révèlent clairement que les femmes sont, aujourd'hui encore, sous-représentées dans tous les types d'émissions analysées. De plus, les rôles qui leur sont confiés sont encore largement traditionnels. Toutefois, ces études révèlent que les émissions produites par la Société font preuve d'une plus grande sensibilité à cette question que ne le font les acquisitions. Le moment est donc tout indiqué pour la Société de réaffirmer ici sa volonté d'assurer aux hommes et aux femmes une représentation juste et équitable dans tous les types d'émissions.

En évitant l'emploi de stéréotypes et d'expressions sexistes; en tenant compte des préoccupations des femmes; en reconnaissant et en reflétant la diversité croissante de leurs fonctions dans la société canadienne et en sollicitant leurs opinions sur tout l'ensemble des questions d'intérêt public, la Société croit pouvoir atteindre cet objectif.

Il est entendu que l'utilisation du genre masculin tout au long de ce document inclut également les hommes et les femmes.

3.0
Mandat officiel

MANDAT

Le mandat de Radio-Canada figure à l'article 3 de la Loi sur la radiodiffusion de 1968.

Les buts que nous venons de mentionner représentent l'interprétation, par le Conseil, de la Loi sur la radiodiffusion. Ils découlent de l'article 3 b), c), d) et g) de la Loi qui se lit comme suit:

"3. Il est, par les présentes, déclaré . . .

b) que le système de la radiodiffusion canadienne devrait être possédé et contrôlé effectivement par des Canadiens de façon à sauvegarder, enrichir et raffermir la structure culturelle, politique, sociale et économique du Canada;

c) que toutes les personnes autorisées à faire exploiter des entreprises de radiodiffusion sont responsables des émissions qu'elles diffusent, mais que le droit à la liberté d'expression et le droit des personnes de capter les émissions, sous la seule réserve des lois et règlements généralement applicables, est incontesté;

d) que la programmation offerte par le système de la radiodiffusion canadienne devrait être variée et compréhensive et qu'elle devrait fournir la possibilité raisonnable et équilibrée d'exprimer des vues différentes sur des sujets qui préoccupent le public et que la programmation de chaque radiodiffuseur devrait être de haute qualité et utiliser principalement des ressources canadiennes créatrices et autres;

. . .

Il y a des objectifs particuliers pour Radio-Canada.

g) que le service national de radiodiffusion devrait

(i) être un service équilibré qui renseigne, éclaire et divertisse des personnes de tous âges, aux intérêts et aux goûts divers, et qui offre une répartition équitable de toute la gamme de la programmation,

(ii) être étendu à toutes les régions du Canada, au fur et à mesure que des fonds publics deviennent disponibles,

(iii) être de langue anglaise et de langue française, répondre aux besoins particuliers des diverses régions et contribuer activement à la fourniture et à l'échange d'informations et de divertissements d'ordre culturel et régional, et

(iv) contribuer au développement de l'unité nationale et exprimer constamment la réalité canadienne."

Le Conseil estime que le gouvernement pourrait modifier la Loi de façon à:
montrer que les services de Radio-Canada doivent être distinctifs et principalement canadiens;
assurer que Radio-Canada profite pleinement de la nouvelle technologie;
permettre à Radio-Canada de profiter des occasions que présente la fourniture de services d'experts-conseils à l'échelle internationale.

Le Conseil est d'avis qu'il serait souhaitable de modifier cet article de la Loi de façon à préciser davantage un aspect important de la programmation de Radio-Canada, c'est-à-dire qu'elle doit être "distinctive et principalement canadienne". Par conséquent, le Conseil suggère que l'article 3 g)(i) soit modifié de la façon suivante:

"g) Le service national de radiodiffusion devrait

(i) être un service distinctif et principalement canadien qui renseigne, éclaire et divertisse des personnes de tous âges, aux intérêts et aux goûts divers."

Cependant, le Conseil croit que cette modification n'est pas indispensable pour appuyer la politique proposée dans ce document.

De plus, bien que le Conseil estime que les pouvoirs généraux que la Loi sur la radiodiffusion confère à la Société aient convenu jusqu'ici, il craint qu'à l'avenir, si l'on ne modifie pas quelque peu ces pouvoirs, Radio-Canada ne puisse mettre au service du public toutes les technologies nouvelles. Plus précisément, le Conseil voudrait qu'on ajoute à l'article 3 g) de la Loi, des dispositions qui préciseraient le pouvoir de Radio-Canada sur l'émission de signaux au public par des moyens tels que l'alimentation directe ou par des réseaux de transmission du satellite vers le câble, lorsque ces méthodes lui paraîtront plus efficaces ou plus économiques que la "radiodiffusion" traditionnelle.

Il est suggéré d'ajouter à l'article 3 g) de la Loi sur la radiodiffusion le sous-paragraphe suivant:

"v) en plus de la radiodiffusion, utiliser tout autre moyen de transmission, émission ou réception de lignes, signaux, écritures, images, sons ou intelligence de quelque nature que ce soit, lorsque ces moyens semblent plus utiles ou économiques que la radiodiffusion."

Le rôle supplémentaire que l'article 39 2) confère à Radio-Canada, soit d'agir comme mandataire de Sa Majesté ou de tout ministre de la Couronne relativement aux "opérations de radiodiffusion" que le gouverneur en conseil peut lui ordonner d'effectuer, pourrait être utilement modifié de façon à inclure clairement la prestation de services d'experts-conseils en ingénierie aux radiodiffuseurs d'autres pays. Voici le texte par lequel l'article 39 2) pourrait être remplacé:

"2) La Société peut, dans le cadre des conditions de la ou des licences qui lui sont attribuées par le Conseil et sous réserve des règlements applicables du Conseil, agir comme mandataire de tout ministre de la Couronne ou pour le compte d'un tel ministre ou comme mandataire de Sa Majesté, du chef du Canada ou du chef de toute province relativement aux opérations de radiodiffusion au Canada ou à l'étranger que le gouverneur en conseil peut lui ordonner d'effectuer, y compris la fourniture d'un service international."

4.0

La télévision anglaise

TÉLÉVISION ANGLAISE

La télévision anglaise de Radio-Canada opère dans le milieu le plus compétitif du monde.

Depuis ses débuts, la télévision anglaise de Radio-Canada opère dans le milieu le plus intensément compétitif du monde. En l'absence de barrières linguistiques, les émissions américaines ont submergé le Canada anglais par le système de diffusion traditionnel outre frontières, par leur cession à des stations commerciales canadiennes, par le câble et, maintenant, par satellite.

Au début, la télévision a créé un réseau comprenant des stations affiliées et a programmé des émissions américaines et canadiennes pour attirer auditoires et revenus.

Durant l'étape initiale, soit de 1952 à 1970, la télévision anglaise a édifié un service national qui utilisait des émissions américaines pour attirer les téléspectateurs vers les stations canadiennes et, du même coup, se créer un public pour des émissions du cru comme "*Wayne and Shuster*", "*Wojeck*" et "*Close-up*". Les rentrées publicitaires accrues qui ont suivi ont permis la production d'émissions canadiennes et l'établissement de stations privées affiliées, ce qui a permis d'étendre rapidement la zone de rayonnement.

Depuis 1970, le réseau est devenu plus canadien. Mais la réduction des budgets réels a bloqué l'évolution à environ 70 % de teneur canadienne.

Dans la deuxième étape, à partir des années 70, la canadianisation progressive du service a commencé sous l'impulsion du CRTC: de 60 % qu'il était, le contenu canadien est passé à 67 % en 1978. Les réductions budgétaires des cinq dernières années, en termes réels, ont ralenti ce processus. Mais le niveau général du contenu canadien a continué de s'accroître et il se situe actuellement à plus de 70 %. Quelques faits méritent d'être mentionnés:

— la présentation du "*National*" à 22 heures et l'introduction de l'émission "*The Journal*" ont été exceptionnellement bien accueillies par l'auditoire;

— des émissions canadiennes de grande qualité dans les domaines des dramatiques, du documentaire et des variétés ont obtenu un Oscar, le prix "*Emmy*" trois années de suite, ainsi que deux Roses d'Or de Montreux (pour des émissions comme "*Just Another Missing Kid*", "*The Canadian Establishment*", "*Music of Man*", et "*Strawberry Ice*");

— depuis 1981 la part de l'auditoire du réseau de la télévision anglaise s'est stabilisée autour de 22 %, mettant ainsi un terme à la période de baisse des auditoires attribuable à la pénétration du câble et au rayonnement accru de CTV. Cette part se compare favorablement à celles qu'obtiennent les réseaux américains sur leur propre territoire. Aucun d'entre eux ne réussit à atteindre 30 % de l'auditoire total;

— des émissions canadiennes aussi variées que "*The Beachcombers*", "*the fifth estate*", *Empire Inc.*, "*Fraggle Rock*", "*Hockey Night in Canada*" et "*The National*", ont attiré des auditoires de plus de 2 millions de personnes;

— le volume des émissions canadiennes de production indépendante s'est accru et a dépassé 500 heures par an, en 1982-1983. Parmi celles-ci, notons "*The 10,000 Day War*", des émissions spéciales de dessins animés de Nelvana, *Les Plouffe*, ainsi que "*SCTV*", "*Heart of Gold*" et "*Billy Bishop*".

Les dramatiques attirent 50 % de l'écoute mais les réalisations canadiennes brillent par leur absence.

Néanmoins, on ne peut passer sous silence deux faits importants à propos de la télévision anglaise. Le premier fait souligne que malgré de récentes améliorations, deux secteurs-clés d'émissions, les dramatiques et les émissions pour la jeunesse, sont sérieusement sous-représentés dans les grilles-horaires de la télévision canadienne.

Ainsi, les dramatiques canadiennes ne comptent que pour 1 % environ du total des émissions présentées au réseau de la télévision anglaise. Par contre, les dramatiques étrangères représentent 36 % de toute la programmation. Ce qui est encore plus préoccupant, c'est le fait que le 1 % de dramatiques canadiennes n'attire que 1 % de l'écoute totale, tandis que les dramatiques étrangères, elles, retiennent 49 % de l'écoute.

On peut acheter une émission américaine pour environ 50 000 $ l'heure, alors qu'il en coûte jusqu'à 500 000 $ pour faire une émission canadienne comparable. Les émissions américaines produisent également davantage de recettes publicitaires.

Le second fait a trait aux conditions économiques de la production télévisuelle canadienne. Une série américaine comme "*Dallas*" coûte environ 1 million de dollars par épisode, mais ses coûts de production peuvent être amortis, sinon entièrement, du moins en grande partie, sur le marché intérieur. C'est pourquoi, elle peut être vendue sur les marchés étrangers (par exemple au Canada) à un prix très modique. Radio-Canada paie environ 50 000 $ l'épisode pour une diffusion simultanée.

Cependant, aucune production canadienne concurrentielle (par exemple: *Empire Inc.*) ne peut s'attendre à récupérer plus qu'une fraction de ses coûts au Canada et elle doit compter sur la possibilité tout à fait incertaine de ventes à l'étranger pour recouvrer son investissement.

La télévision anglaise diffuse actuellement huit heures et demie par semaine d'émissions américaines pour encaisser des recettes et aider les affiliées.

Le service de la télévision anglaise diffuse, au cours d'une semaine moyenne, 8½ heures d'émissions américaines aux périodes de grande écoute, principalement parce que ces émissions rapportent des recettes commerciales qui, à leur tour, servent à financer le tiers du budget de la télévision anglaise et contribuent à soutenir les stations commerciales affiliées.

Plan d'action

4.1 Plan d'action

Il est impératif de changer cette situation. Le Conseil propose un plan d'action fort ayant des objectifs spécifiques pour cinq ans.

Il est devenu impératif de modifier la situation afin de donner, au cours des cinq prochaines années, un caractère fortement distinctif et canadien à la programmation aux heures de grande écoute et de transformer la perception des téléspectateurs à l'égard du service dans son ensemble.

Par conséquent, le Conseil a approuvé les objectifs précis suivants pour la télévision anglaise au cours des cinq prochaines années.

A. **Un service canadien**

La programmation canadienne aux heures de grande écoute sera augmentée à vingt-cinq heures par semaine, laissant quatre heures pour les meilleures émissions étrangères uniquement. Il faudra donc cent cinquante heures de nouvelles productions.

A. Un service canadien

La programmation canadienne aux heures de grande écoute (de 19 h à 23 h, du lundi au samedi, et de 18 h à 23 h le dimanche) devrait passer de 20½ heures à 25 heures chaque semaine pour atteindre un contenu canadien de 86 %.

	1982-1983	1988-1989
Émissions canadiennes	20½ heures	25 heures
Émissions étrangères	8½ heures	4 heures

Même en tenant compte des reprises, cette augmentation exigera une production annuelle supplémentaire pouvant atteindre 150 heures. Puisque ces émissions remplaceraient des émissions américaines populaires, elles devront offrir un divertissement attrayant de haute qualité, principalement sous la forme de dramatiques.

Il y aura place dans les grilles-horaires pour les idées et la réflexion.

En même temps, la grille-horaire, notamment aux heures de grande écoute, devrait consacrer plus de temps à des émissions qui éclairent et intéressent des auditoires qu'on n'atteint pas encore ou qu'on ne dessert pas suffisamment. Radio-Canada doit aussi se consacrer à la création d'un fonds d'émissions artistiques et "classiques" pour le plaisir et l'enrichissement des générations de Canadiens présentes et à venir.

La nouvelle programmation sera concentrée sur:

Les exemples suivants ne sont donnés qu'à titre indicatif:

Émissions dramatiques et de divertissement

Nouvelles dramatiques de tous genres: une plus grande collaboration et des échanges entre les services français et anglais, une meilleure utilisation des productions de l'ONF et des centres des arts d'interprétation dans tout le pays.

- des séries historiques reflétant le Canada d'hier, comme *Empire Inc.*;
- la dramatisation de romans canadiens (comme "*The Tin Flute*", qu'on verra cet automne); bref, des séries très marquantes;
- des séries dramatiques illustrant la vie contemporaine dans diverses régions du Canada, comme "*Vanderberg*" dont l'action se déroule dans le monde des affaires de Calgary;
- des dramatiques et des comédies de situation comme "*Hangin' In*", où les rôles confiés aux hommes et aux femmes refléteraient les rôles sociaux changeants;
- des comédies de situation comme "*King of Kensington*" et "*Seeing Things*";
- des longs métrages conçus pour la télévision;
- des coproductions avec le réseau français de Radio-Canada;
- davantage de films de l'ONF, y compris les films produits ou réalisés par le Studio D;
- la diffusion de spectacles de divers organismes des arts d'interprétation du Canada;
- des grandes coproductions internationales de dramatiques comme "*Ritter's Cove*" (Allemagne), "*Billy Bishop*" (R.-U.);
- des émissions quotidiennes mettant en valeur les artistes et interprètes canadiens.

Émissions pour la jeunesse

Nouvelles émissions pour la jeunesse.

- des dramatiques aux heures de grande écoute conçues pour attirer les enfants, les adolescents et les jeunes adultes;
- une programmation améliorée pendant la journée.

Une information améliorée

Meilleure information – notamment des coproductions entre les réseaux français et anglais.

— une meilleure couverture du monde des affaires et des questions économiques;
— une plus grande participation des femmes à titre de commentatrices et d'expertes;
— une meilleure couverture des affaires sociales, en particulier celles intéressant plus spécifiquement les femmes;
— de grands documentaires (comme "*The Canadian Establishment*");
— de grandes émissions scientifiques et culturelles internationales (comme "*Canadian Portraits*", "*The Music of Man*", "*The Chain of Life*" avec David Suzuki);
— des coproductions des réseaux français et anglais de la télévision de Radio-Canada.

Améliorations diverses

Améliorations diverses, notamment de nouvelles façons d'aborder la production des émissions.

— une meilleure représentation de la diversité géographique, linguistique et culturelle canadienne et une meilleure répartition des hommes et des femmes dans tous les types d'émissions;
— l'usage accru de sous-titres, de doublages et d'autres techniques afin de surmonter les barrières linguistiques, particulièrement dans les émissions d'information;
— davantage d'émissions à sous-titrage codé pour les malentendants;
— une démarche plus originale dans la production des émissions.

B. **Émissions régionales**

B. La programmation régionale

Le réseau doit refléter la diversité des régions canadiennes.

La programmation réseau doit refléter la diversité de la vie canadienne et les productions internes devraient utiliser à fond le talent, la créativité et la capacité de production des centres régionaux. Bien que ce soit là un de leurs objectifs, les émissions régionales ne peuvent se limiter à satisfaire les besoins de leurs auditoires; il leur faut encourager les auteurs, les artistes et autres participants, et produire des émissions de qualité pour le réseau.

Les émissions régionales doivent encourager les talents régionaux.

Le Conseil a nommé un vice-président à la radiotélévision régionale.

En sa qualité de radiotélédiffuseur public et national, Radio-Canada doit porter une attention spéciale aux régions. Un changement récent à son organisation structurelle, soit la nomination d'un vice-président à la radiotélévision régionale, souligne l'engagement du Conseil à cet égard. (Voir également chapitre 7)

C. **Producteurs indépendants**

C. Le rôle du producteur indépendant

La majorité des nouvelles émissions viendra des indépendants.

En 1980, la télévision anglaise a créé un service de production indépendante dont la mission est de coordonner l'apport du secteur privé et auquel s'est ajouté, en 1982, un service du développement de la production d'émissions, chargé de mettre en oeuvre la politique de la Société relative aux coproductions avec la télévision payante canadienne et de rechercher des possibilités de coproductions internationales. Ces deux services ont permis au réseau anglais d'accroître sensiblement son volume d'achats d'émissions façonnées à l'extérieur et de mieux coordonner et planifier leur production.

Radio-Canada profitera pleinement du Fonds de production créé par le gouvernement, par l'intermédiaire des producteurs indépendants.

L'objectif sera de profiter pleinement du Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes en achetant chez les producteurs indépendants canadiens une forte proportion des émissions supplémentaires dont la télévision anglaise a besoin, tout en collaborant étroitement avec la télévision française de Radio-Canada et d'autres coproducteurs éventuels. Étant donné que les règlements régissant l'accès au Fonds exigent des producteurs indépendants qu'ils trouvent deux dollars d'autres sources pour chaque dollar accordé, la Société Radio-Canada aura beaucoup de mal à profiter pleinement de cette méthode de financement pour ses nouvelles productions à moins qu'elle ne reçoive elle-même des fonds additionnels.

La création d'une division administrative distincte pour Les Entreprises Radio-Canada devrait aider les producteurs indépendants à vendre leurs émissions à l'étranger.

D. **Les meilleures émissions étrangères**

Radio-Canada présentera les meilleures émissions du monde pendant quatre heures par semaine.

D. Les meilleures émissions étrangères

D'ici cinq ans, le réseau diffusera quatre heures par semaine d'émissions étrangères, aux heures de grande écoute, au lieu de la moyenne actuelle de 8½ heures d'émissions exclusivement américaines. Ces émissions seront destinées à un éventail complet d'auditoires.

On s'efforcera résolument d'accroître la proportion d'émissions provenant de pays autres que les États-Unis. On songe à des émissions européennes telles que "*Smiley's People*", qu'on a vue récemment au réseau anglais, "*Yes, Minister*" et "*Life on Earth*".

E. **Moins d'interruptions publicitaires**

Moins d'interruptions dans certains types d'émissions.

E. Moins d'interruptions publicitaires

La particularisation de Radio-Canada peut dépendre, dans une certaine mesure, de sa politique commerciale. On devra s'efforcer de réduire les interruptions publicitaires dans certains types d'émissions. Des discussions sont déjà engagées avec l'industrie de la publicité afin de développer des formes de publicité moins criardes pour les émissions actuellement interrompues de façon inacceptable.

La télévision est la première priorité du Conseil, lequel a placé un vice-président expérimenté à la tête de chaque chaîne de télévision.

Le Conseil se rend compte que la principale préoccupation de Radio-Canada est de réorienter vigoureusement ses *services de télévision*. Dans la réorganisation récemment annoncée, le Conseil a tenu compte de ce fait en plaçant un vice-président expérimenté à la tête de la télévision anglaise. La télévision française est également dirigée par un vice-président chevronné.

5.0
La télévision française

TÉLÉVISION FRANÇAISE

La télévision française a une tradition de réussite mais fait face à de nouveaux défis.

Protégée par une langue qui n'est pas celle de la majorité nord-américaine, et utilisant abondamment les richesses intellectuelles et artistiques du Québec et des francophones de tout le pays, la télévision française de Radio-Canada connaît depuis ses débuts un succès qui se traduit à l'heure actuelle par une part de 44 % de l'auditoire. Cependant, comme tout autre organisme créateur, il lui faut s'évaluer et se renouveler, demeurer en contact avec le public, jauger les réalités sociales et politiques, bref, suivre de près l'évolution de son milieu. Ce besoin de revitalisation et de renouveau s'impose d'autant plus que l'éclatement imminent de l'audiovisuel risque d'altérer profondément les rapports de la télévision publique avec son auditoire.

Des changements de structure aideront la télévision à mieux envisager l'avenir et à mieux assumer ses responsabilités particulières.

Ici encore, la récente restructuration de la Société tient compte de cette situation. Le Conseil est d'avis que la séparation des responsabilités de la radio et de la télévision, parallèlement à la création d'un secteur spécialement responsable des régions, permettra à ces services désormais distincts de se consacrer pleinement aux défis que pose le milieu changeant de la radiotélédiffusion.

La télévision française assume des responsabilités particulières à l'échelle nationale. L'exploitation d'un réseau de télévision d'un océan à l'autre confirme et renforce ses objectifs nationaux.

Pour cela, la télévision française peut s'appuyer sur de solides éléments de programmation:

— les émissions du réseau français ont remporté, ces dernières années, un Oscar, deux prix Emmy internationaux et un Prague d'or;
— la grande tradition des téléromans s'est poursuivie avec *Le Temps d'une paix* et *La Bonne Aventure*;
— il y a eu de superbes émissions pour enfants, dont *Klimbo* qui a gagné plusieurs prix internationaux;
— on a pu voir des émissions culturelles de grande classe telles que *Pavlova* et *L'Oiseau de feu*;
— des fonds importants ont été investis dans des productions indépendantes comme *Les Plouffe*, *Maria Chapdelaine*, *Bonheur d'occasion*, *Légendes indiennes* et *Le Temps des choix*.

Tout en travaillant à partir d'une programmation de base très solide, la télévision française doit faire face à une plus grande fragmentation de l'auditoire et une concurrence accrue des émissions américaines.

Cependant, la fragmentation de l'auditoire s'est accrue et s'aggravera encore. Presque tous les Québécois peuvent maintenant recevoir TVA et Radio-Québec; TVFQ s'est inscrit à l'écran et la télévision payante est désormais une réalité. La perspective d'une troisième station française à Montréal fait entrevoir la possibilité d'une fragmentation accélérée de l'auditoire francophone.

Pour des raisons démographiques et sociales, l'auditoire de la télévision française est davantage bilingue et donc susceptible de succomber aux attraits des émissions américaines. Les stations anglaises qui diffusent une forte proportion d'émissions américaines sont devenues des concurrentes directes de la télévision française. Bilingues en nombre croissant, les téléspectateurs francophones regardent de plus en plus la télévision anglaise. Cette tendance s'observe particulièrement dans la province de Québec où, de 1971 à 1981, la proportion des francophones bilingues est passée de 23 à 29%. Il n'est donc pas surprenant que le temps d'écoute de la télévision anglaise des francophones québécois soit passé de 8 à 14% au cours de la même période, soit une augmentation de 75%.

À mesure que l'écoute francophone de la télévision anglaise augmente, le réseau français de Radio-Canada devient de plus en plus essentiel.

En dehors de la province de Québec, la télévision de Radio-Canada est pratiquement le seul service français qui soit accessible aux francophones. À Montréal, environ 50% de toute la programmation est en français, alors que cette proportion n'atteint que 8% à Toronto, 19% à Moncton, 13% à Winnipeg et 10% à Vancouver. Ainsi, le réseau français est un véhicule de plus en plus essentiel pour garantir aux francophones du pays l'accès à une masse importante d'émissions canadiennes dans leur langue. Il présente également un grand intérêt pour les anglophones bilingues.

Cependant, la télévision française fait face aux mêmes contraintes économiques que le reste de l'industrie au Canada.

Toutefois, la télévision française est soumise aux mêmes contraintes que sa contrepartie anglaise. Malgré la grande tradition des téléromans soulignée ci-dessus, la production de dramatiques canadiennes ne représente toujours qu'un maigre 9% de toutes les dramatiques présentées à la télévision française. Parallèlement, les coûts de production sont élevés, le marché de l'utilisation secondaire est sérieusement limité et les émissions américaines populaires sont peu coûteuses et facilement accessibles en version doublée.

Plan d'action

5.1 Plan d'action

Le Conseil estime qu'il est urgent que le réseau français revoie sa programmation et approuve les objectifs suivants:

Le réseau français a un nouveau défi à relever: réviser de toute urgence sa programmation et effectuer la réorientation qui s'impose.

Conformément à sa politique générale en matière de programmation, le Conseil a approuvé les objectifs suivants pour la télévision française.

A. Une programmation canadienne élargie

Le réseau français réduira de 9½ h à 6 h ses émissions étrangères en période de grande écoute, dont trois heures d'émissions américaines. Il faudra donc ajouter 80 heures de nouvelles émissions d'ici cinq ans.

A. Une programmation canadienne élargie

À l'heure actuelle, le réseau français présente en moyenne 9½ heures d'émissions étrangères en période de grande écoute (de 19 h à 23 h, du lundi au samedi, et de 18 h à 23 h le dimanche). L'objectif consistera à réduire cette période à 6 heures par semaine au cours des cinq prochaines années.

	1982-1983	1988-1989
Émissions canadiennes	19½ heures	23 heures
Émissions étrangères	9½ heures	6 heures

Cela signifie que, comme sa contrepartie anglaise, la télévision française ne diffuserait que trois heures d'émissions américaines par semaine d'ici cinq ans. Les trois autres heures seraient constituées d'émissions étrangères de langue française choisies parmi les meilleures, ce qui permettrait de continuer à présenter à l'auditoire francophone un éventail aussi vaste que possible d'émissions de classe internationale qu'il n'aurait pas autrement l'occasion d'apprécier.

Pour atteindre cet objectif, il faudra produire 80 heures d'émissions supplémentaires originales, compte tenu des reprises.

On pourrait notamment avoir recours aux moyens suivants:

Émissions dramatiques et de divertissement

Les nouvelles émissions seront surtout des dramatiques, y compris des dramatiques pour enfants; on aura davantage recours à des coproductions des réseaux français et anglais et aux productions de l'ONF.

- de nouvelles dramatiques reflétant la vie de tous les jours et puisant dans le répertoire classique;
- des mini-séries de qualité comme *Les Plouffe*, reflétant parfois et la vie du Canada anglais et la vie du Canada français;
- des longs métrages conçus pour la télévision et relatant des histoires canadiennes dans des décors canadiens;
- des émissions permettant aux nouveaux auteurs, hommes et femmes, de s'exprimer et de créer des formes nouvelles d'écriture;
- des dramatiques divertissantes pour la jeunesse;
- des coproductions avec le réseau anglais de Radio-Canada;
- une utilisation accrue de films de l'ONF, y compris l'utilisation de films écrits, produits ou réalisés par des femmes;
- des diffusions de spectacles d'organismes canadiens des arts de la scène;
- davantage d'émissions mettant en valeur les interprètes canadiens, hommes et femmes;
- un meilleur équilibre dans la distribution selon le sexe.

Un service d'information amélioré

Une amélioration de la programmation des informations dans les bulletins de nouvelles nationaux passant plus tôt à l'antenne, de pair avec une émission quotidienne d'actualité.

- un téléjournal national remodelé et diffusé aux heures de pointe;
- des émissions quotidiennes complémentaires offrant une analyse de l'actualité;
- des émissions coproduites par les réseaux anglais et français;
- une couverture accrue et améliorée du monde des affaires et des questions économiques;
- davantage de bulletins de nouvelles pendant la journée;
- une plus grande participation des femmes à titre d'expertes et de commentatrices;
- une meilleure couverture des affaires sociales, en particulier celles intéressant plus spécifiquement les femmes.

Une meilleure représentation des ethnies et un service amélioré aux téléspectateurs francophones hors Québec.

Améliorations diverses

- — une meilleure représentation de la diversité géographique, linguistique et culturelle canadienne;
- — une meilleure représentation des diverses traditions culturelles et ethniques;
- — une participation accrue des femmes dans tous les types d'émissions;
- — l'usage accru de sous-titres, de doublage et d'autres techniques afin de surmonter les barrières linguistiques;
- — une plus grande attention à l'égard des groupes francophones du pays;
- — davantage d'émissions à sous-titrage codé pour les malentendants.

B. **La programmation régionale**

Le réseau doit refléter la diversité du Canada ainsi que la position minoritaire des Canadiens-français et des organismes francophones hors Québec.

B. **La programmation régionale**

La télévison et la radio de Radio-Canada doivent refléter convenablement la réalité canadienne dans son ensemble. Elles doivent tenir compte du fait que les Canadiens de langue française à l'extérieur du Québec sont une minorité. De plus, les institutions et les services de langue française ne sont ni nombreux ni toujours très vigoureux. Les services régionaux de radiotélédiffusion de Radio-Canada devraient accorder une attention plus particulière à cette réalité.

La création récente, au sein de la Société, d'un service national de la radiotélévision régionale placé sous la direction d'un vice-président devrait aider à réaliser cet objectif.

C. **Le rôle du producteur indépendant**

On encouragera l'utilisation de la production indépendante et du Fonds de développement de la production d'émissions.

C. **Le rôle du producteur indépendant**

La Société élaborera immédiatement des mesures visant à maximiser la participation des producteurs indépendants à la programmation du réseau français. Comme c'est le cas pour la télévision de langue anglaise, le Conseil se propose de se prévaloir pleinement des avantages du Fonds de développement de la production d'émissions et d'assurer que Radio-Canada joue pleinement son rôle dans le cofinancement et la coproduction avec les producteurs indépendants.

D. **Les meilleures émissions étrangères**

Le réseau français continuera de diffuser des quantités égales d'émissions américaines et d'autres émissions étrangères, tout en augmentant le nombre des émissions canadiennes.

D. **Les meilleures émissions étrangères**

Le réseau français de Radio-Canada offre actuellement aux heures de grande écoute des quantités égales d'émissions européennes et américaines. Cette politique sera maintenue.

En vertu de ce plan d'action, les changements dans la programmation du réseau français de télévision s'échelonneront approximativement de la manière suivante au cours des cinq prochaines années:

	Actuellement	Cinquième année
Émissions canadiennes	19½ h	23 h
Émissions américaines	5	3
Émissions étrangères	4½	3

Le réseau français sera à la fois populaire et spécialisé.

La télévision de langue française a les mêmes obligations que sa contrepartie anglaise: offrir une grille-horaire très variée et populaire, répondre aux besoins d'auditoires particuliers dont les intérêts spécialisés ne sont pas suffisamment desservis à l'heure actuelle, être fortement ouverte aux possibilités d'innovation, et créer un répertoire d'émissions de télévision d'une valeur durable illustrant la tradition culturelle du Canada français.

6.0
La radio française et la radio anglaise

RADIO FRANÇAISE ET ANGLAISE

Les services de radio de Radio-Canada sont parmi les meilleurs au monde. Les changements organisationnels sont destinés à maintenir ce niveau d'excellence.

Tant sur la plan national qu'international, la radio de Radio-Canada est reconnue comme un des meilleurs organismes radiophoniques au monde. Dans tous les secteurs, elle est en train de se faire une réputation internationale. Au Canada, le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale en a fait l'éloge l'an dernier, cette appréciation venant s'ajouter à la longue liste des hommages qui lui ont déjà été rendus.

La réorganisation récente de la Société a séparé les services de radio, qui relèvent directement du vice-président exécutif, et ce dans le but affirmé de maintenir leur niveau d'excellence.

Depuis 1970, la radio de Radio-Canada a procédé à la révision complète de ses activités, tant au niveau local qu'à l'échelle du réseau; elle a remanié son service AM de fin de semaine; elle a mis au point un programme global de couverture des événements artistiques et de l'information; enfin, elle a créé des réseaux FM stéréo nationaux.

À la lumière de ces réalisations, on peut se poser trois questions importantes.

La télévision peut-elle ressembler à la radio?

Premièrement, pourquoi la télévision de Radio-Canada ne peut-elle ressembler à la radio? Somme toute, c'est l'organisme qui a établi les services de radio qui administre également les services de télévision.

La télévision devrait-elle abandonner la publicité?

Deuxièmement, la télévision de Radio-Canada n'améliorerait-elle pas son caractère distinctif en cessant toute publicité commerciale comme la radio l'a fait en 1974?

La radio n'a-t-elle aucun problème?

Troisièmement, la radio de Radio-Canada n'a-t-elle aucun problème? Ne doit-elle pas se préoccuper de l'avenir?

6.1 Comparaison entre la radio et la télévision

Les circonstances qui ont amené la transformation de la radio étaient particulières.

Du milieu des années 1960 au milieu des années 1970, la radio de Radio-Canada s'est transformée par suite d'un concours de circonstances particulières:

— son auditoire avait baissé à des niveaux très bas;
— les recettes publicitaires n'étaient plus un élément notable de financement et les activités commerciales à la radio étaient minimes;
— les stations affiliées privées ne diffusaient que relativement peu d'émissions de Radio-Canada;

— à ce moment-là, des fonds supplémentaires étaient disponibles et, les coûts de la radio étant bas par comparaison à ceux de la télévision, on a pu obtenir les crédits nécessaires pour restructurer les deux réseaux nationaux, remplacer les stations AM affiliées, créer deux réseaux FM stéréo nationaux, et diversifier et enrichir la programmation.

La radio de Radio-Canada a retrouvé un nouvel élan parce qu'elle était en mesure de recommencer à neuf et qu'on a pu satisfaire ses besoins de financement.

Mais les circonstances sont différentes pour la télévision.

En télévision, par contre, la situation a évolué de façon différente:

— malgré la fragmentation de l'auditoire, la télévision de Radio-Canada en conserve une part importante;
— ses recettes publicitaires demeurent élevées et représentent une source importante de financement;
— la télévision reste liée à ses stations affiliées;
— surtout, le budget de Radio-Canada a diminué de 4 % en dollars réels;
— le coût de la production d'émissions de divertissement concurrentielles, qui a toujours été élevé, est monté en flèche.

Bref, les circonstances historiques et les conditions économiques de la radio et de la télévision sont totalement différentes.

Facteurs de changement à la radio

6.2 Facteurs de changement à la radio

La radio fait face à deux grands défis:

— pas de croissance financière;
— changements technologiques.

Malgré leurs réussites, les services radiophoniques de Radio-Canada ont à relever deux grands défis. Premièrement, la croissance financière qui a favorisé leur évolution a cessé; il leur est donc de plus en plus difficile d'offrir une gamme complète d'émissions, de maintenir une qualité constante et de conserver le délicat équilibre entre les programmations locale, régionale et nationale, typique des services radiophoniques de Radio-Canada.

Deuxièmement, la révolution dans le domaine des communications crée de nouveaux obstacles à surmonter: directement, par l'évolution technologique du média lui-même, et indirectement, par l'expansion rapide de la gamme des services de communications qui révolutionnent encore une fois la façon dont les gens utilisent la radio et les autres sources audio à leur disposition.

La radio étudie les moyens de répondre à ces défis.

Devant ces défis, les deux services radiophoniques de Radio-Canada procèdent actuellement à un examen complet des facteurs qui influenceront leur avenir et élaborent des options qui permettront d'y faire face.

Le Conseil devra envisager:

Bien que le rapport final des groupes d'étude ne soit pas encore terminé, il est possible de cerner un certain nombre de points que le Conseil devra prendre en considération:

— L'utilisation du satellite pour la radio.

— La distribution de la radio de Radio-Canada par satellite, chaque fois que cela est rentable, afin d'offrir un service national complet et de permettre une plus grande décentralisation de l'exploitation des programmes. L'utilisation du satellite pourrait également permettre la création de services audio spécialisés supplémentaires.

— Des moyens de concurrencer les nouveaux services américains.

— Quelle position devrait prendre la radio, tant en matière de programmation que dans les domaines techniques, afin de soutenir efficacement la concurrence devant la présence croissante et la menace éventuelle des satellites américains et des services audio et radiophoniques distribués par câble?

— L'augmentation de l'auditoire FM.

— Peut-on élargir la programmation du réseau stéréo, tout particulièrement à la lumière des besoins des auditoires mobiles – compte tenu de la détérioration de la bande AM et du déplacement important des auditoires de la bande AM vers la bande FM? (La part d'écoute du AM est tombée de 86 % à 65 % entre 1975 et 1982. Celle de la bande FM a par ailleurs augmenté dans les mêmes proportions.)

— La possibilité d'accorder une plus grande importance aux émissions régionales.

— Comment les services radiophoniques de Radio-Canada peuvent-ils rehausser le rôle des régions dans l'exploitation et la programmation du réseau et réexaminer la combinaison actuelle des périodes de programmation régionale et de réseau? Comment peut-on accroître les ressources artistiques régionales et leur donner une plus grande place au réseau?

— Des services spécialisés.

— Devrait-on envisager pour les services audio spécialisés une distribution par câble qui inclurait des formules comme la présentation d'informations et d'affaires publiques 24 heures sur 24, une programmation de musique classique 24 heures sur 24, un service de musique populaire à teneur canadienne élevée, etc.? À très peu de frais, cette solution fournirait un service de valeur à la grande proportion de Canadiens dont le travail ou le style de vie (par ex. ceux qui travaillent par roulement) les prive d'une radio et d'une télévision de grande qualité.

— L'expansion de la coproduction internationale et les échanges d'émissions.

— Comment la radio de Radio-Canada peut-elle favoriser l'expansion de la coproduction, l'échange d'émissions et de ressources artistiques ainsi que la vente d'émissions auprès d'autres pays, de manière que les femmes et les hommes les plus talentueux du pays se fassent connaître à l'échelle internationale et qu'on puisse se permettre d'importer les meilleures émissions étrangères?

— La formation de talents en collaboration avec la télévision.

— La radio pourrait-elle former plus d'auteurs de dramatiques populaires et de comédies en partageant les coûts ou en mettant au point un programme d'amortissement avec la télévision?

En outre, la Conseil devra:

— Une programmation 24 heures sur 24.

— Envisager la prolongation du temps de diffusion actuel d'un des réseaux à 24 heures par jour avec reprise des émissions de la journée et, par la suite, inclusion de nouvelles émissions à mesure que les fonds le permettraient.

— La conversion partielle du service mono en service stéréo.

— Réétudier la faisabilité d'une conversion partielle du service mono en service stéréo. La conversion totale des deux réseaux et des exploitations régionales serait d'un coût prohibitif, mais la conversion des antennes dans les grands centres urbains pourrait être essentielle à la protection de la part de l'auditoire de la radio de Radio-Canada.

— L'introduction de la technologie numérique.	— Envisager une introduction progressive de la technologie numérique dans nos studios, dans la production des enregistrements sur disques (tous les enregistrements d'orchestres effectués au cours des deux dernières années par Radio-Canada ont été codés numériquement aux fins d'une eventuelle conversion vers le disque compact) et dans la distribution par satellite et par voie terrestre quand les coûts des équipements atteindront un niveau acceptable.
— Les services d'enregistrement à domicile.	— Examiner la faisabilité et le potentiel économique des services d'enregistrement à domicile par câble audio ou par ondes hertziennes (Codart) (pour les enregistrements canadiens, les dramatiques, les documentaires), probablement en collaboration avec le secteur privé.
— Des services d'information spécialisée.	— Examiner la faisabilité et la possibilité d'autofinancement de la diffusion d'information spécialisée par sous-porteuses (SCMO), comme les informations agricoles ou commerciales.

7.0
Services régionaux

SERVICES RÉGIONAUX

Radio-Canada possède un service régional très vaste qui respecte la Loi sur la radiodiffusion et reçoit l'appui du gouvernement.

La structure régionale de radiotélédiffusion de Radio-Canada comprend 88 stations de radio et 62 stations de télévision qui alimentent environ 1 300 émetteurs. Elle permet de produire chaque année près de 13 000 heures d'émissions régionales de télévision et près de 75 000 heures d'émissions régionales de radio, soit plus que n'importe quel autre système de radiotélévision au monde.

La nomination récente d'un vice-président responsable de la radiotélévision régionale permettra d'accorder plus d'attention aux problèmes des régions.

La Loi sur la radiodiffusion confie à la Société Radio-Canada le mandat très clair de desservir les régions du pays.

Les affectations spéciales de fonds que le gouvernement a accordées pour la construction de nouveaux centres de production de Radio-Canada à Régina et à Sept-Îles témoignent de l'intérêt constant du gouvernement à l'égard du service régional.

Le service national de Radio-Canada a besoin de fortes racines régionales.

Afin de bien refléter le pays, la Société Radio-Canada doit être bien implantée partout. Les régions distribuent le service national des émissions à l'auditoire et, en même temps, alimentent le réseau en émissions et en segments d'émissions. Par ce processus cyclique, des émissions de tout le pays sont distribuées à l'auditoire national tout en renvoyant simultanément son image à chaque région.

La programmation régionale forme des talents et soutient les arts.

De plus, les régions fournissent une programmation qui tend à encourager et à faire fructifier les talents locaux, ainsi qu'à soutenir les arts et la collectivité créatrice de chaque région.

Une programmation régionale et locale forte attire des auditoires pour les émissions du réseau.

Tous les télédiffuseurs nord-américains doivent compter sur une forte présence locale ou régionale pour attirer leurs auditoires. La station qui réussit à s'approprier un auditoire pour ses émissions locales se l'approprie également pour ses émissions de réseau. Le service national de Radio-Canada a besoin de la force d'attraction des émissions régionales pour atteindre ses objectifs en ce qui a trait aux auditoires.

34 % du budget d'exploitation total de Radio-Canada est dépensé dans les régions.

Par conséquent, la politique de la radiotélédiffusion canadienne a toujours prévu d'importantes ressources financières pour favoriser les opérations régionales. *Trente quatre pour cent du budget total d'exploitation de Radio-Canada est dépensé dans les régions.*

7.1 La programmation de la télévision régionale

Le Conseil estime que l'exploitation régionale doit être renforcée grâce à des objectifs, des priorités et des ressources bien définis.

Le Conseil est d'avis que Radio-Canada doit continuer d'avoir une très forte présence régionale pour pouvoir s'acquitter convenablement de son mandat en matière de télévision. En fait, il estime qu'il faut renforcer les opérations régionales en précisant davantage leurs objectifs et en examinant rigoureusement les priorités des affectations de ressources aux régions. Ce processus a deux objets principaux:

— une meilleure définition des services fournis aux téléspectateurs dans chacune des régions, et

— un accroissement de la présence des émissions régionales dans la programmation du réseau national.

Les centres régionaux pourraient entreprendre davantage de productions pour les réseaux.

Pour atteindre ce deuxième objectif, le Conseil envisage la possibilité de déplacer la production de certains types d'émissions-réseau de Toronto et Montréal vers des centres régionaux de production. On donnerait ainsi plus d'occasions aux régions de s'exprimer devant l'auditoire national et, en même temps, on libérerait des ressources qui permettraient aux grands centres de produire ou coproduire de nouvelles émissions canadiennes de divertissement devant être diffusées aux heures de pointe.

Au moment de réviser les fonctions des services régionaux de télévision, le Conseil croit opportun de s'interroger sur la pertinence de la structure traditionnelle des services d'émissions.

Le Conseil remarque la recommandation du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale selon laquelle Radio-Canada devrait abandonner la radiotélédiffusion locale dès que d'autres installations de diffusion seront en place. Il y a là un problème de définition: la programmation destinée à une région géographique ne peut pas ne pas tenir compte du centre urbain dont les activités sont importantes pour toute la région.

La structure régionale et le rôle des stations régionales doivent être révisés.

Cependant, le Conseil reconnaît qu'il faut réviser la structure actuelle et les rôles des stations en vue:

— d'établir que la qualité de la programmation destinée à l'*ensemble de la région* est primordiale;
— de rationaliser les opérations afin de réduire les frais généraux et de maximiser l'impact des émissions;
— de relever les normes de production pour favoriser l'augmentation des contributions au réseau national.

Il faut envisager trois structures possibles.

Trois grandes structures possibles se proposent d'elles-mêmes au Conseil:

A. Concentration dans quelques centres-clés. Incompatible avec le mandat.

A. Le regroupement des activités régionales dans un très petit nombre de centres-clés régionaux, ce qui impliquerait, par exemple, la concentration de toute la production régionale des Prairies à Winnipeg ou à Edmonton;

De l'avis du Conseil, cette option n'est pas compatible avec le mandat de Radio-Canada ni avec le concept d'un "service national de radiodiffusion".

B. Plus grande responsabilité de certains centres-clés pour une meilleure représentation régionale; centres plus petits pour fournir des segments de nouvelles et d'affaires publiques.

B. La rationalisation du rôle de certaines petites stations, lesquelles cesseraient d'être des centres de production.

De cette façon, le service régional des émissions prendrait un caractère tout à fait régional en émanant du centre principal de production de la région.

Le rôle des grands centres serait donc:

— de produire et transmettre un service régional équilibré;
— de produire des émissions pour le réseau national.

Les stations secondaires auraient alors pour rôle:

— de transmettre les émissions régionales ou nationales;
— de recueillir des informations et des sujets d'affaires publiques qui seraient insérés dans le service régional.

Aucune station ne serait fermée, mais toutes seraient restructurées, de pair avec le transfert des ressources vers les grands centres, une réduction des frais généraux d'administration et une réorientation des ressources vers la programmation.

Le Conseil signale que les services régionaux de radio qui offrent une programmation locale, régionale et nationale équilibrée demeureraient inchangés et que les centres régionaux continueraient de produire une proportion considérable des émissions-réseau.

Il y a des avantages à cette démarche

Voici les avantages de cette option:

— réaffectation d'un montant pouvant atteindre 16 millions de dollars pour améliorer la production d'émissions régionales;
— réaffectation supplémentaire possible d'autres fonds lorsqu'on réalisera des économies d'administration;
— accroissement des énergies et de la créativité des centres régionaux, dont le rôle sera précisé et simplifié.

et certains inconvénients graves.

Cette option présente cependant de grands inconvénients:

— la réduction des opérations de télévision de Radio-Canada dans neuf collectivités aurait des répercussions économiques et culturelles défavorables et y rencontrerait une forte opposition;
— la présence d'un service strictement régional occasionnerait probablement une perte d'auditoire pour le service national dans ces collectivités;
— il faudrait s'attendre à une baisse des recettes publicitaires du fait de la réduction de la présence locale.

Néanmoins, le Conseil estime que cette option vaut la peine d'être envisagée.

Le Conseil croit que cette solution représente une *option* à envisager.

C. Production d'émissions d'information dans tous les centres; toute la gamme de programmation produite seulement dans les centres-clés.

C. Le maintien du rôle fondamental de toutes les stations régionales existantes dans la programmation de l'information, mais en rationalisant les autres activités de production régionale. L'identification d'un certain nombre de centres-clés régionaux capables de produire un éventail d'émissions autres que d'information, tant pour la région en question que pour le réseau. La réduction des coûts généraux dans tous les centres régionaux permettra de réaliser des économies qui seront réinvesties dans la programmation et l'exploitation au niveau régional. Bien qu'il ne soit pas possible pour le moment d'évaluer l'importance de ces économies, le Conseil croit que cette option est la solution la plus réaliste au problème structurel du service régional de la télévision.

Le Conseil juge que cette option est la plus réaliste.

En général, et à très peu d'exceptions près, le Conseil d'administration n'envisage pas la création de nouvelles stations régionales dans les endroits du pays où il n'existe pas à l'heure actuelle de service local et régional de Radio-Canada.

8.0
Dimension internationale

DIMENSION INTERNATIONALE

L'expansion rapide du câble et le potentiel que représente le SDD créent de nouveaux marchés pour les services complets d'émissions.

L'expansion continue de nouveaux services d'émissions, principalement aux États-Unis et, à des degrés de plus en plus importants, en Europe, en Australie et dans d'autres pays, crée de nouvelles demandes dans les domaines suivants:

— la vente d'émissions internationales,
— la coproduction et le cofinancement internationaux, et
— les services internationaux d'émissions.

La vente des émissions et les coproductions sont traitées ailleurs dans le présent document.

Une canadianisation totale de Radio-Canada offrirait des services de télévision uniques en leur genre.

Dans le cas des services internationaux d'émissions, la croissance rapide du câble et la promesse d'autres nouvelles technologies de distribution, comme le satellite à diffusion directe, vont créer un potentiel de distribution de services entiers d'émissions (plutôt que d'émissions individuelles ou de séries) dans d'autres pays. Le Conseil croit que si les grilles-horaires de télévision de Radio-Canada étaient plus clairement canadiennes, elles auraient une plus grande valeur sur le marché international et leur exportation, soit par la Société seule, soit avec des partenaires canadiens ou étrangers, en serait facilitée.

Les émissions de radio de Radio-Canada ont maintenant davantage de succès aux États-Unis.

On doit penser en premier lieu aux États-Unis, qui présentent à la fois la proximité culturelle et le plus grand marché potentiel à court terme. Les émissions radiophoniques comme "*Sunday Morning*" et "*As It Happens*" sont maintenant distribuées avec un succès considérable dans plusieurs grands marchés américains, tels que New York, Los Angeles, Dallas et Chicago.

Bien qu'il s'agisse d'émissions individuelles plutôt que de services complets, elles indiquent un net potentiel d'expansion. Pour le moment, la télévision anglaise de Radio-Canada ne peut pas être concurrentielle aux États-Unis en tant que service "complet", car sa teneur américaine ne fait que reprendre un service déjà existant. À l'avenir, une grille-horaire nettement canadienne rendrait le service unique dans le monde de la télédiffusion nord-américaine. Le Conseil pense qu'il s'agit de nouvelles possibilités très intéressantes pour la Société et les producteurs canadiens.

Les marchés européens offrent des possibilités aux services français et anglais.

Il est clair que le marché américain n'offrirait pas les mêmes possibilités pour la télévision et la radio de langue française de Radio-Canada, mais la présence de Télé-France aux États-Unis semble indiquer un certain degré de potentiel exploitable. Quoi qu'il en soit, les systèmes croissants de distribution en Europe constitueraient la première cible pour les services français. En même temps, ils représentent des possibilités pour les services de télévision et de radio de langue anglaise.

Radio-Canada a exploré le sujet avec un certain nombre d'exploitants américains, qui disent croire au potentiel des services d'émissions de Radio-Canada sur le marché américain. Les discussions engagées ont servi à prévenir toutes les parties intéressées des possibilités de collaboration dans la présentation de services américains "canadianisés" au Canada et aussi de la présentation, à des auditoires américains, d'une gamme de services de radiotélédiffusion publique qui compléterait les services intérieurs existants.

La vente de services internationaux d'émissions pourrait contribuer à financer la canadianisation.

De plus, l'exploitation des possibilités dans le domaine des services internationaux d'émissions pourrait aider dans une certaine mesure à compenser les coûts de canadianisation des grilles-horaires de Radio-Canada. Elle pourrait également donner au Canada, envahi depuis si longtemps par les émissions étrangères, l'occasion de faire mieux connaître à l'étranger ses richesses culturelles.

Le Conseil s'attachera activement à l'étude de ces possibilités.

9.0

L'auditoire de la télévision de Radio-Canada

AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA

Il faut se mettre d'accord sur ce que représentent les objectifs d'un auditoire suffisant pour la télédiffusion publique nationale.

Tout télédiffuseur doit cerner l'auditoire qu'il veut atteindre et mettre au point des moyens de mesurer le résultat de ses efforts. Dans le cas des télédiffuseurs commerciaux, ces critères sont relativement simples. Ils leur sont dictés par les besoins de commercialisation des annonceurs, sous réserve de l'influence de l'organisme de réglementation et de l'opinion publique.

Dans le cas du télédiffuseur public, les critères sont plus complexes et moins tangibles. La définition de l'auditoire visé est donc cruciale puisqu'elle détermine la nature des émissions.

Pour que la programmation puisse être modifiée de façon marquée, il faut s'entendre sur ce que constituent des objectifs appropriés à un service national et public de télévision comme Radio-Canada.

9.1 Mesures de l'auditoire

La mesure de l'auditoire se base sur l'utilisation d'échantillons statistiquement valables. Il y a trois mesures objectives principales:

— la portée,
— la part de l'auditoire,
— la moyenne de l'auditoire.

La mesure de l'auditoire est l'équivalent du sondage. On se sert d'échantillons et de la théorie statistique pour évaluer le comportement d'un grand nombre de gens. De plus, l'information recueillie indique leurs réactions subjectives aux émissions, par opposition à leur comportement objectif, et sert de guide aux producteurs d'émissions.

L'industrie de la télévision mesure ses succès auprès de l'auditoire en termes de "dénombrement" traditionnel et, dans le cas de Radio-Canada, en termes de satisfaction de l'auditoire et de réaction à ses émissions. Voici trois des mesures objectives utilisées.

La *portée* est le nombre ou le pourcentage de gens qui écoutent une émission ou une station au moins une fois par jour, par semaine ou à quelque autre intervalle pendant une période d'au moins 15 minutes.

La *part* est le pourcentage du temps que l'auditoire total de la télévision consacre à l'écoute d'une station ou d'un réseau particulier au cours d'une semaine moyenne.

La façon la plus simple de différencier ces deux mesures est de comparer la situation à celle de la part du marché de deux magasins à succursales. Les deux magasins pourraient accueillir le même nombre de clients (c'est la "portée"), mais, si les clients dépensent plus d'argent dans un magasin que dans l'autre, celui-là aura obtenu une plus grande part du marché. Dans le domaine de la télévision, deux stations pourraient atteindre le même nombre de gens, mais l'une pourrait retenir son auditoire plus longtemps.

La troisième mesure est celle de la *moyenne de l'auditoire*, c'est-à-dire le nombre de personnes qui, en moyenne, regardent en entier une émission donnée. Exprimée en pourcentage, cette moyenne s'appelle la *cote d'écoute*.

La mesure de l'appréciation des émissions par l'auditore est une autre technique valable mais moins objective.

Une quatrième mesure, plus qualitative, est *l'indice d'appréciation ou d'impact*. Elle résume, sur une échelle de 0 à 100, la réaction d'un groupe de téléspectateurs agés de 12 ans et plus, suivant les réponses qu'ils donnent à une question standard.

Ces mesures prennent les sens suivants dans l'interprétation des objectifs de la télévision de Radio-Canada.

La *portée* détermine la mesure dans laquelle le service procure une expérience visuelle satisfaisante à une proportion suffisante de Canadiens.

La *part* de l'ensemble de l'auditoire indique si cette satisfaction a eu une durée suffisante, soit en heures d'écoute par semaine.

La *moyenne de l'auditoire* ou *cote d'écoute* est la mesure du rendement de chaque émission particulière.

L'*indice d'appréciation*, bien que subjectif, peut cependant fournir aux programmateurs une précieuse indication de l'accueil que l'auditoire réserve à une émission et, par extension, leur donner une idée de la mesure dans laquelle l'émission peut laisser une impression durable. Ce point est particulièrement important si Radio-Canada veut offrir le vaste éventail d'émissions préconisé. Certains types d'émissions, qu'il s'agisse de divertissement ou d'information, attirent des auditoires relativement restreints, mais leur *impact* peut être très important et significatif.

Prises ensemble, ces quatre mesures permettent à Radio-Canada de déterminer si son service est apprécié par un nombre significatif de téléspectateurs.

Prises ensemble, ces quatre mesures indiquent si Radio-Canada fournit un bon service à un nombre suffisant de Canadiens.

9.2 Le comportement traditionnel des auditoires anglais

Historiquement, la *portée* de la télévision anglaise de Radio-Canada est restée constante alors que sa *part* a décliné en raison de la fragmentation de l'auditoire.

La "portée" hebdomadaire des stations de la télévision anglaise de Radio-Canada est demeurée quasi inchangée à environ 85 % des Canadiens anglophones.

Même si la *portée* de la télévision est restée pratiquement la même, la *part* du réseau anglais a diminué en raison de la fragmentation de l'auditoire due à l'extension des services concurrents et nouveaux. Entre 1968 et 1980:

— le rayonnement de CTV est passé de 70 % à 92 % de la population anglophone;
— on a accordé des licences à une troisième station commerciale dans tous les grands centres urbains anglophones;

— les services de distribution par câble, qui offrent maintenant les émissions de quatre réseaux américains, ont vu leur clientèle d'abonnés passer d'environ 20 % à près de 60 % des foyers canadiens.

Par conséquent, l'affirmation selon laquelle les auditoires de Radio-Canada ont diminué est vraie mais incomplète.

Les services offrant surtout des émissions américaines de divertissement ont proliféré.

La part d'écoute de la télévision de Radio-Canada a baissé, non pas parce que le service était moins attrayant, mais simplement parce qu'un très grand nombre de Canadiens avaient à leur disposition jusqu'à cinq nouveaux services diffusant des émissions de divertissement principalement américaines.

Heures/minutes de grande écoute, de 19 h 00 à 23 h 00, samedi et dimanche
(Semaine du 15 au 21 janvier 1983)

	RADIO-CANADA ang.	RADIO-CANADA franç.	CTV	TVA	GLOBAL
Émissions canadiennes de divertissement et de sports	10 h 00	13 h 30	3 h 00	9 h 15	3 h 30
Nouvelles et informations canadiennes	10 h 00	6 h 00	2 h 30	9 h 45	3 h 00
Émissions étrangères (tous genres)	8 h 00	8 h 30	22 h 30	9 h 00	21 h 30

Les émissions américaines assurent une très grande popularité à peu de frais pour les télédiffuseurs canadiens.

Les émissions américaines sont d'importance vitale pour les réseaux commerciaux, car elles leur assurent une grande popularité à peu de frais. Il ne s'agit pas d'un phénomène unique en Amérique du Nord. Par exemple, l'émission "*Dallas*" connaît un succès monstre partout où elle est diffusée. Elle réunit toutes les qualités caractéristiques des productions hollywoodiennes les plus réussies: des qualités de production exceptionnelles appuyées par une vaste industrie créatrice, des décors splendides ou exotiques, un contenu qui exploite habilement les sentiments populaires et un système de vedettes alimenté et appuyé par une machine publicitaire extrêmement puissante.

Pourtant Radio-Canada, qui présente beaucoup moins d'émissions américaines dans sa grille-horaire, attire une part de l'auditoire comparable à celle des réseaux américains sur leur propre marché.

La part de l'auditoire du réseau anglais, y compris toute la programmation de ses affiliées, s'est maintenant stabilisée autour de 22 %, ce qui signifie que les Canadiens de tous âges regardent les émissions des stations de Radio-Canada ou de ses affiliées pendant une moyenne de cinq heures par semaine. Voilà qui constitue pour Radio-Canada une part de l'auditoire qui se compare à la performance des réseaux américains, dont la moyenne s'établit entre 24 % et 28 % de leur propre marché.

La saison 1982-1983 à ce jour	
Radio-Canada	22 %
CTV	31 %
Autres stations canadiennes	16 %
Stations américaines	31 %
Total	100 %

9.3 Un nouvel objectif pour la télévision anglaise

Les émissions *canadiennes* de Radio-Canada ne retiennent que 12 % de la part de l'auditoire.

Cependant, la part de l'auditoire que retient le réseau de la télévision anglaise dépend dans une forte mesure des émissions américaines diffusées par le réseau et ses affiliées. Les émissions canadiennes de Radio-Canada, malgré les très grands auditoires dont certaines jouissent, ne retiennent qu'une part d'environ 12 % de tout l'auditoire de la télévision anglaise et leur portée représente 71 % des anglophones.

La stratégie du Conseil d'administration a pour but de faire passer la part d'écoute des émissions canadiennes à 16 ou 17 %. Une augmentation de quatre à cinq points de la part d'écoute des émissions canadiennes serait tout un exploit, étant donné qu'elle a bien peu changé depuis 15 ans.

Des émissions canadiennes de grande qualité peuvent attirer de vastes auditoires.

Cependant, les nombreux exemples d'émissions canadiennes qui attirent des millions de téléspectateurs prouvent suffisamment que lorsqu'on présente des émissions canadiennes de grande qualité, réalisées de façon professionnelle, elles retiennent l'attention d'une bonne part de l'auditoire. Dans les trois secteurs-clés des nouvelles, des affaires publiques et des sports, où les productions canadiennes sont majoritaires, les émissions se taillent une part de l'auditoire beaucoup plus grande que celle des réalisations étrangères. Environ 60 % des émissions de nouvelles et d'affaires publiques sont des productions canadiennes, qui attirent respectivement 82 % et 65 % de ce genre d'auditoires. En sport, environ 56 % de la programmation est canadienne et monopolise presque 70 % de l'auditoire qui s'y intéresse.

L'objectif du Conseil est d'augmenter le nombre des émissions canadiennes et d'accroître de 40 % l'écoute de ces émissions au réseau anglais.

Étant donné ces faits, l'objectif du Conseil est d'augmenter le nombre des émissions canadiennes et, par là même, d'accroître de 40 % l'écoute de ces émissions au réseau anglais.

Mais ces nouvelles émissions déplaceront les émissions populaires américaines actuelles. Ainsi, la part de l'auditoire global de Radio-Canada pourrait décliner quelque peu.
La Société pourrait également perdre quelques affiliées.

Cependant, toute augmentation des émissions canadiennes aboutira à une réduction des émissions américaines. Or l'expérience a montré que les dramatiques canadiennes, par exemple, attirent 1 à 2 millions de téléspectateurs, alors que de nombreuses émissions américaines sont regardées par plus de 2 millions. Par conséquent, il faut prévoir que même si l'objectif du Conseil amenait une augmentation de l'écoute des émissions *canadiennes*, la part de l'auditoire de Radio-Canada pourrait bien, dans son ensemble, tomber à moins de 20 %.

Cette baisse peut également causer des difficultés à certaines affiliées. Le coût de la canadianisation et ses effets sur les recettes publicitaires et sur les affiliées sont traités aux chapitres 12 et 14.

Le Conseil croit que les espérances qu'il fonde sur une programmation canadienne doivent être contrebalancées par l'obligation de reconnaître clairement les coûts que représenterait un service de la télévision anglaise de caractère plus canadien, en plus de la fragmentation de l'auditoire que causeront la télévision payante et d'autres nouveaux services. Mais le Conseil est d'avis qu'à la longue les émissions canadiennes se tailleront une place de choix. Lorsque les nouvelles nationales, avec "*The Journal*", sont passées à 22 h, on a prédit une chute de l'auditoire, or "*The National*" a vu son auditoire augmenter de presque 50 %.

Un second service de télévision ajouterait encore à l'auditoire total de Radio-Canada et pourrait bien compenser la perte de l'auditoire provoquée par la télévision payante et les autres nouveaux services. De toute façon, la part prévue est un bon résultat pour un service public de télévision équilibré; inférieure à celles des réseaux purement commerciaux, *mais six à sept fois plus grande que l'auditoire de PBS aux États-Unis.*

Le Conseil croit qu'à long terme, les émissions canadiennes se tailleront une place de choix.

Le Conseil croit que l'augmentation des émissions canadiennes à l'écran, surtout des émissions de grande qualité dans les domaines particulièrement négligés, fera pencher la balance en ce qui concerne les auditoires. S'il y a des émissions canadiennes, les Canadiens les regarderont.

9.4 Un nouvel objectif pour la télévision française

Le réseau de la télévision française, qui fonctionne dans un marché moins fragmenté, bénéficie d'une part élevée de l'auditoire.

La portée hebdomadaire du réseau français de télévision de Radio-Canada est d'environ 85 % de francophones. Linguistiquement distinct, il conserve également une *part* élevée de l'auditoire.

La saison 1982-1983 à ce jour	
Radio-Canada	44 %
TVA	53 %
Autres stations	3 %
Total	100 %

Mais les émissions canadiennes de Radio-Canada représentent seulement 25 % de l'écoute totale des télévisions françaises.

Sur les dix heures hebdomadaires qu'un téléspectateur passe en moyenne à regarder le réseau français de Radio-Canada, six heures sont consacrées aux émissions canadiennes. Pourtant, celles-ci ne représentent que 25 % de toute l'écoute des télévisions françaises.

En ce qui concerne son objectif relatif à la canadianisation des émissions aux heures de grande écoute, le Conseil souhaite que le réseau français puisse maintenir sa part actuelle face à:

— la concurrence de la télévision payante et des autres services;
— l'attrait que les stations anglaises exercent de plus en plus sur les francophones bilingues; et
— la concurrence d'un nouveau service commercial français éventuel.

Si cet objectif est atteint, il s'agira d'une grande réussite. Le marché de la télévision française serait profondément modifié par un second réseau commercial, Radio-Canada et TVA y perdant jusqu'à dix points de la part de l'auditoire total. La télévision payante et les canaux spécialisés du câble auront de plus grands effets sur la télévision française que sur la télévision anglaise, qui doit déjà partager l'auditoire avec ses nombreux concurrents. L'attrait des services de télévision de langue anglaise auprès des auditoires francophones s'accroît également.

L'objectif du Conseil est de garder une part élevée de l'auditoire pour le réseau français, tout en augmentant l'écoute des émissions canadiennes de 20 %.

En plus, le Conseil voudrait que l'écoute des émissions canadiennes au réseau français s'accroisse de 20 %.

Malgré la menace d'une concurrence accrue, le Conseil croit qu'une telle augmentation de l'écoute constitue un objectif réaliste.

10.0
Services supplémentaires

SERVICES SUPPLÉMENTAIRES

Il est nécessaire que Radio-Canada ait plus d'un service de base.

Étant donné que les ondes canadiennes seront occupées par un nombre croissant de voix étrangères, Radio-Canada devrait-elle avoir plus d'une voix? Il est devenu extrêmement difficile d'offrir le genre de service qu'exige la Loi – "un service équilibré qui *renseigne*, *éclaire* et *divertisse*. . ." et qui contribue "activement à la fourniture et à l'échange d'*informations* et de *divertissements* d'ordre *culturel* et *régional*. . ." – avec un seul canal de télévision dans chaque langue. Dans la plupart des pays européens, où la concurrence des signaux étrangers est limitée ou inexistante, il est depuis longtemps clair qu'un organisme de radiotélédiffusion publique doit avoir plus d'un service. Le Conseil est d'avis que dans un système offrant déjà une myriade de signaux et d'émissions de l'étranger, Radio-Canada a besoin de plus d'un canal pour remplir son rôle.

10.1 La télévision de fin de semaine

La présence d'émissions canadiennes de Radio-Canada dans le spectre de la télédiffusion doit être augmentée.

En 1980, le Conseil a proposé la création, dans chaque langue, d'un canal de distribution du satellite vers le câble dont les objectifs étaient les suivants:

- accroître le nombre de canaux canadiens à la disposition des Canadiens;
- élargir le choix d'émissions canadiennes disponibles, particulièrement aux heures de grande écoute;
- obtenir un meilleur rendement en termes d'auditoires, par rapport à l'investissement public dans cette programmation, grâce à la "double présentation" d'émissions diffusées initialement aux réseaux primaires de Radio-Canada;
- donner davantage l'occasion au public de voir des émissions canadiennes: dramatiques, documentaires et émissions musicales, cinématographiques et artistiques;
- améliorer le service offert aux auditoires insuffisamment desservis actuellement et ayant des intérêts particuliers comme les femmes et les groupes multiculturels.

Lorsqu'elle fut créée dans les années 1950, la télévision de Radio-Canada était la seule au pays. Elle représentait le seul choix, sauf dans les villes frontalières à portée des stations américaines. Depuis lors, et surtout depuis l'avènement de la câblodistribution, la voix canadienne se fait de moins en moins entendre dans le spectre et cette tendance s'accroîtra à mesure qu'on importera de nouveaux services étrangers.

Le Conseil estime que le solide noyau de programmation canadienne que préconise la Stratégie de la radiotélédiffusion ne sera pas efficace, aussi longtemps que la télévision ne pourra offrir des programmes canadiens en nombre suffisant pour concurrencer les innombrables canaux américains de divertissement et d'information. Un seul canal totalement canadien et une série de canaux commerciaux partiellement canadiens ne suffisent pas. La voix canadienne doit avoir une portée plus large et être renforcée.

Le Conseil estime que Radio-Canada devrait demander des licences pour exploiter un second service en fin de semaine.

Le Conseil estime que la Société devrait demander des licences pour la création de deux services spéciaux de télévision, l'un en français et l'autre en anglais, qui fonctionneraient pendant les fins de semaine sur les canaux du satellite utilisés en semaine pour la transmission des débats de la Chambre des communes.

Radio-Canada aurait ainsi la possibilité de collaborer avec les réseaux de télévision éducative des provinces, les organismes canadiens des arts du spectacle et peut-être même des services européens. Cela lui permettrait également de travailler plus étroitement avec l'Office national du film.

Malgré l'amélioration rapide des services de télévision existants, le Conseil d'administration croit que ces services spéciaux sont un moyen économique d'accroître les possibilités de diffusion d'émissions canadiennes.

10.2 Le télétexte

La diffusion du télétexte présente de grandes possibilités.

Le ministère des Communications a demandé à Radio-Canada de participer à l'élaboration de la fonction diffusion de Télidon (télétexte), dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle du ministère. Le MDC a également financé un grand projet d'essai de diffusion du télétexte qui ouvre des perspectives intéressantes aux fabricants canadiens dans le domaine de la technologie de pointe. Par exemple, au Royaume-Uni, où le service a fait sa première apparition, on compte 500 000 usagers de ce mode de diffusion par rapport à 20 000 qui utilisent le mode de distribution par téléphone.

TV Ontario en étudie les applications à l'enseignement; Radio-Canada effectue actuellement la seule autre expérience en radiotélédiffusion et développe sa capacité de fournir l'information (nouvelles générales, nouvelles sportives, météo, informations financières et renseignements de voyage).
Ce service de base amènera la création de services complémentaires instantanés et, plus tard, la commercialisation de récepteurs de télévision à décodeur intégré. Ce service expérimental pourrait particulièrement bien se prêter à une entreprise conjointe avec le secteur privé.

10.3 Les services commerciaux spécialisés

Les services spécialisés supplémentaires sont possibles.

L'un des objectifs précis de la Stratégie de la radiotélédiffusion est de fournir par câble des services "étagés" d'émissions spécialisées. La présence de services semblables aux États-Unis a deux conséquences importantes pour les Canadiens.

Premièrement, un grand nombre de ces services seront inévitablement importés et il est souhaitable d'avoir un choix canadien. Deuxièmement, l'expérience américaine des services spécialisés peut constituer un précieux enseignement pour les entrepreneurs canadiens.

L'expérience américaine a démontré que ces services sont sensibles:

— au volume de la demande,
— au coût de la production,
— à l'empressement des auditoires de s'abonner ou à l'attrait des services comme véhicules publicitaires.

Un certain nombre de services américains ont déjà fait faillite et d'autres connaissent de graves problèmes financiers.

Les nouveaux services spécialisés doivent être aussi canadiens que possible. Radio-Canada est bien placée pour collaborer avec d'autres télédiffuseurs publics et privés.

La petite taille du marché et la fragilité économique de la radiotélédiffusion canadienne laissent donc prévoir certaines difficultés pour établir des services vraiment canadiens, alors qu'il existe déjà d'attrayants services américains. Cependant, si Radio-Canada voulait se lancer dans ce domaine en association avec le secteur privé, les possibilités de canadianiser ces services en seraient améliorées. La Société est également bien placée pour collaborer avec d'autres radiotélédiffuseurs publics et avec l'ONF.

Ces entreprises présenteraient un certain intérêt pour la Société, du fait qu'elles étaleraient les coûts des services essentiels et offriraient des perspectives de recettes supplémentaires. La Société a déjà étudié la rentabilité de certains de ces services.

Tous les projets de services spécialisés devront permettre le recouvrement des coûts et Radio-Canada ne devra pas faire une concurrence déloyale au secteur privé.

Le Conseil croit que Radio-Canada pourrait jouer un rôle beaucoup plus important dans l'accroissement de la présence canadienne dans ce domaine si elle participait activement à l'établissement de services spécialisés. Elle est bien placée pour fournir les éléments canadiens de base de certains services de ce genre. Le Conseil souligne que Radio-Canada ne participerait à ces projets que dans certaines conditions. Il faudrait que les coûts d'exploitation soient recouvrés *entièrement*, et que le Conseil veille à ce que Radio-Canada n'utilise pas indirectement ses fonds publics pour subventionner un service commercial. Plus important encore, le Conseil ne croit pas que la taille et la position particulière de la Société devraient l'amener à dominer de nouveaux services aux dépens du secteur privé.

Radio-Canada étudiera les possibilités de travailler avec d'autres pour mettre au point des services spécialisés de nouvelles et d'affaires publiques, de sports et d'émissions pour la jeunesse.

Le Conseil étudiera en détail la possibilité de travailler avec d'autres organismes au développement de services dans les domaines suivants:

Émissions de nouvelles et d'affaires publiques

— Radio-Canada possède des ressources nationales considérables, de même que certaines ressources internationales de collecte des nouvelles;
— La Société est actionnaire de l'agence Visnews, importante pourvoyeuse de nouvelles vidéo internationales.

Émissions sportives

— Radio-Canada est le plus grand producteur canadien d'émissions sportives;
— elle a l'expérience de la couverture mondiale des Jeux olympiques, des Jeux du Commonwealth, etc.;
— elle entretient d'excellentes relations avec les diffuseurs d'émissions sportives d'Europe et d'Asie.

Émissions pour la jeunesse

— certaines émissions anglaises de Radio-Canada passent souvent aux canaux américains, comme "*Nickleodeon*";
— il existe des possibilités de collaboration avec les télévisions éducatives provinciales et avec des producteurs indépendants.

10.4 Le réseau de télévision parlementaire

Radio-Canada continuera à exploiter le réseau de télévision parlementaire.

Radio-Canada exploite conjointement avec la présidente de la Chambre des communes un réseau de télévision dont le but est de permettre à un très grand nombre de Canadiens de suivre les débats parlementaires.

À l'aide du "Hansard électronique" que produit ce réseau, Radio-Canada ajoute aux débats présentés en direct des introductions, des informations et des explications sur la procédure. Ce service est distribué par satellite à quelque 160 câblodistributeurs dans tout le pays (109 anglais et 51 français) qui, à leur tour, le diffusent à quatre millions de foyers canadiens.

Depuis cinq ans, Radio-Canada permet ainsi aux Canadiens abonnés au câble de recevoir en direct les débats et la période des questions. Les derniers sondages de l'auditoire montrent que quelque 60 000 personnes regardent au moins une fois par semaine le canal réservé à la Chambre des communes. Il s'agit d'un petit auditoire mais il faut se rappeler que de nombreuses émissions de télévision diffusent également, aux niveaux local et national, des extraits de ce programme qui atteignent ainsi chaque semaine les deux tiers de la population. Les émissions radiophoniques hebdomadaires françaises et anglaises, qui utilisent des extraits du service quotidien de la Chambre des communes, ont eu des auditoires moyens représentant au total plus de 500 000 personnes depuis le début de la saison de 1982-1983 jusqu'à présent.

SOURCES D'ÉMISSIONS

11.0 Sources d'émissions

11.1 La production indépendante

Radio-Canada s'engage à recourir davantage au secteur de production indépendant.

Radio-Canada s'est engagée, il y a trois ans, à accroître son appui à l'industrie de la production indépendante. Depuis lors, le volume de la production externe a augmenté de façon spectaculaire.

L'industrie privée dynamise la production et la commercialisation, ce qui est souhaitable. Radio-Canada et les indépendants ne peuvent que bénéficier de l'âpre concurrence que se livreront leurs équipes de production des deux côtés. La Société pourra avoir recours à un plus grand éventail de talents et, à la longue, améliorer ses méthodes de gestion et d'exploitation.

L'objectif est de faire produire par le secteur privé 50 % de toutes les émissions de réseau autres que les émissions d'information et de sport.

Conformément à la politique du gouvernement visant à encourager l'expansion du secteur privé, le Conseil s'est fixé l'objectif suivant: lorsque les services de télévision seront entièrement canadianisés, 50 % de *toutes les émissions réseau*, sauf les émissions d'information et de sport, devront provenir du secteur privé.

Radio-Canada demandera aux producteurs indépendants une grande proportion de sa production annuelle en 1988 et profitera du Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes.

Le secteur privé sera donc le principal fournisseur des 230 heures de la nouvelle production annuelle de télévision dont on aura besoin d'ici 1988. Les stimulants prévus par le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes pour encourager les producteurs indépendants, ainsi que les autres mesures décrites au chapitre traitant du financement dans le présent document pourraient contribuer à la réalisation de cet objectif. Parallèlement, il faut veiller à ce que les exigences du marché, et surtout l'appât des ventes à l'étranger, ne fassent pas oublier le caractère canadien que devront avoir ces productions.

Pareil bouleversement de la production de Radio-Canada aura de lourdes répercussions sur les conventions collectives. Le changement ne saurait être réalisé que par un processus planifié et ordonné de négociations.

11.2 Autres possibilités

Le Conseil a soigneusement étudié la recommandation du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale selon laquelle *toutes* les productions de Radio-Canada, à l'exception des émissions de nouvelles, devraient être données en sous-traitance au secteur privé. Même si le Conseil, comme il est mentionné plus haut, a l'intention d'augmenter considérablement l'utilisation des émissions du secteur privé, il estime que la recommandation du Comité va trop loin et ne répondrait pas aux meilleurs intérêts du système de la radiotélédiffusion.

Radio-Canada maintiendra sa capacité de production interne.

Le Conseil est d'avis qu'il est important pour toute l'industrie canadienne de production d'émissions de télévision, y compris le secteur privé, que Radio-Canada continue de produire elle-même une large gamme d'émissions. De fait, la Société en fournit continuellement une quantité critique qui revêt une importance déterminante pour la créativité des interprètes, des auteurs et des autres artistes. Elle joue le rôle essentiel d'école de formation et possède un grand nombre de compétences spécialisées qui constituent un atout précieux pour les producteurs indépendants.

L'économie canadienne n'est pas suffisamment vaste pour soutenir une production assurée exclusivement par le secteur indépendant.

Le système proposé par le Comité copierait, en partie du moins, le système américain de production dans lequel les réseaux ne produisent qu'une proportion relativement faible des émissions qu'ils diffusent. Aux États-Unis, pareil système peut fonctionner parce qu'il s'appuie sur un marché de 240 millions de personnes et comprend trois réseaux commerciaux, des centaines de producteurs indépendants, sans oublier les grands studios cinématographiques d'Hollywood. C'est un système où il faut prendre de gros risques financiers, mais qui permet également de grands bénéfices. Aucun autre pays au monde n'a les moyens de financer ainsi le développement de la production d'émissions et nul autre marché n'est suffisamment vaste pour permettre ce genre d'entreprise.

De même, le Conseil ne peut être d'accord avec la recommandation du Comité selon laquelle le secteur privé devrait acquérir le gros des installations de production de Radio-Canada.

Même aux États-Unis, où l'industrie de la production indépendante est très développée, la majeure partie des grandes installations appartient aux trois réseaux commerciaux, aux grands studios cinématographiques d'Hollywood ou à quelques importantes compagnies de production.

Mais Radio-Canada rendra ses installations de production plus accessibles aux producteurs privés.

Cependant, le Conseil croit vraiment que, pour favoriser la production indépendante comme elle s'est engagée à le faire, Radio-Canada doit rendre ses ressources créatrices plus accessibles aux producteurs privés, dont bien peu possèdent leurs propres installations de production. On en a précisément tenu compte dans la planification du Centre de radiotélévision envisagé à Toronto.

11.3 L'Office national du film

Radio-Canada puisera souvent dans le répertoire de l'ONF et cherchera activement à entreprendre des coproductions avec cet organisme et des tiers.

Le Conseil d'administration estime que Radio-Canada et l'Office national du film n'ont pas exploité tout leur potentiel de collaboration et que l'ONF a été jusqu'ici une source d'émissions sous-utilisée à Radio-Canada. L'Office, organisme financé par des fonds publics, possède d'importantes ressources de production, mais qui connaît des problèmes de distribution. Par contre, Radio-Canada dispose d'un système de distribution bien au point, mais manque d'émissions canadiennes. Le Conseil pense donc qu'il est important d'accroître la collaboration entre ces deux organismes.

L'Office peut contribuer de plusieurs façons à la programmation de Radio-Canada. Cette dernière peut se servir des productions courantes de l'ONF ou réutiliser les ressources de ses archives. Les deux organismes peuvent coproduire des émissions (comme dans le cas de *Empire Inc.*) ou s'associer avec des producteurs du secteur privé. Les pourparlers préliminaires engagés avec l'ONF ont permis d'établir une base concrète

d'étroite collaboration. L'Office prévoit pour le moment être en mesure d'affecter jusqu'à 6,5 millions de dollars à des coproductions avec Radio-Canada et d'autres parties. Cette collaboration lui permettra de distribuer automatiquement ses productions auprès de vastes auditoires canadiens, ce qui lui assurera un contact permanent avec ces derniers et une meilleure utilisation des fonds publics.

11.4 La production régionale

On améliorera la présence régionale aux réseaux en déplaçant certaines productions de réseau vers les centres régionaux et en réorientant les ressources pour stimuler la créativité régionale.

Le Conseil étudie diverses façons d'améliorer les ressources et les normes de production de ses centres régionaux de production. Il est d'accord avec la recommandation du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale qui veut qu'une proportion suffisante du budget des émissions de réseau soit affectée aux régions. Le Conseil se propose d'assurer de deux façons une plus grande présence des régions aux réseaux: on transférera certains genres de productions de Toronto et Montréal vers les régions et on favorisera la création régionale par la réaffectation des ressources dont il est question au chapitre 7.

11.5 La collaboration entre les services français et anglais de la télévision de Radio-Canada

Radio-Canada entreprendra plus de coproductions entre les divisions, ainsi qu'avec des coproducteurs canadiens et internationaux.

La collaboration entre les réseaux de télévision français et anglais de Radio-Canada préoccupe le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale. La Société reconnaît qu'une collaboration étroite entre ses centres de production favorise les échanges entre les deux cultures et améliore l'efficacité de la production.

Les directions de la programmation des deux services ont élaboré un plan de coproduction à long terme, qui prévoit la participation de producteurs indépendants et de coproducteurs étrangers.

Parmi les exemples récents, mentionnons *Empire Inc* (coproduction des réseaux français et anglais et de l'ONF), *Les Plouffe* (coproduction des réseaux français et anglais de Radio-Canada et de producteurs indépendants canadiens et français), ainsi que deux nouvelles coproductions *Maria Chapdelaine* et *Bonheur d'occasion*. On projette actuellement une suite de la série *Les Plouffe* et d'autres coproductions sont en préparation, notamment des séries sur Sir Wilfrid Laurier, la Compagnie de la Baie d'Hudson, "*Flames Along the Border*" de Pierre Berton, "*Joshua Then and Now*", de Mordecai Richler. Des producteurs indépendants doivent participer à la plupart de ces projets. On utilisera également davantage les sous-titres afin de faciliter les échanges d'émissions.

Le Conseil reconnaît l'avantage de favoriser la collaboration entre les services et veillera à ce qu'on recherche très activement de nouvelles possibilités. Cette collaboration constitue un apport vital à l'amélioration des relations entre les deux groupes linguistiques.

11.6 Les organismes des arts du spectacle canadiens

Radio-Canada recherchera une plus grande collaboration avec les organismes des arts du spectacle.

Le Conseil prévoit que Radio-Canada aura plus souvent l'occasion de reprendre des productions de la scène de grands centres de théâtre, de musique et d'opéra dans tout le pays, en les adaptant pour la télévision. Il sera ainsi possible de partager les coûts très élevés des comédies musicales, des pièces du théâtre classique, des grands spectacles de danse et de variétés, et d'assurer de cette façon un meilleur rendement des fonds publics.

11.7 La coproduction internationale

L'expansion mondiale de la télévision, ainsi que le besoin de produits concurrentiels créent des possibilités de coproduction internationale pour des émissions de grande qualité.

L'extension à l'échelle du globe des nouvelles technologies de la télévision obligera les radiotélédiffuseurs traditionnels à faire face à une concurrence accrue et fournira de multiples possibilités de commercialisation de leurs émissions. C'est déjà un fait bien établi en Amérique du Nord, où les sociétés de télévision payante, les studios de cinéma et les radiotélédiffuseurs s'associent pour produire des émissions. En même temps, la concurrence croissante pour attirer l'attention des téléspectateurs a créé le besoin de programmer des émissions de prestige, aussi bien des émissions spéciales que des mini-séries, comme *Empire Inc.*, "*The Winds of War*" et "*The Thorn Birds*".

Ce genre d'émissions se vend de mieux en mieux sur le marché international. Bien que la concurrence soit grande, on peut ainsi coproduire des émissions à gros budget et de grande qualité.

Le Conseil estime que Radio-Canada doit s'efforcer de trouver des occasions de coproduire des émissions semblables, tout en s'assurant que leur contenu réponde à ses objectifs de programmation et ne soit pas édulcoré pour répondre aux besoins des marchés internationaux.

Radio-Canada recherche très activement des occasions de coproduire des émissions à l'échelle internationale. Des émissions et des séries telles que "*The Music of Man*", "*Ritter's Cove*", *Les Plouffe*, "*Fraggle Rock*", "*SCTV*" ont bénéficié à divers degrés d'une participation étrangère. D'autres projets tels que "*The American Century*" et "*The Canterbury Tales*" sont en préparation pour les réseaux anglais et français de la Société.

11.8 Une programmation innovatrice des reprises d'émissions

Radio-Canada fera encore plus dans ce sens.

Après avoir étudié l'éventail complet des sources d'émissions disponibles, le Conseil examine soigneusement les possibilités de rediffuser des émissions existantes, particulièrement celles qui ont connu la faveur du public en raison de leur grande qualité. Ces émissions repasseraient aux réseaux actuels et au nouveau service de fin de semaine proposé.

Habituellement, les émissions et les séries diffusées une fois ne sont présentées de nouveau que beaucoup plus tard, en général un an ou plus après. Et pourtant, il y a toujours des téléspectateurs qui, n'ayant pu voir la première présentation, demandent une reprise des émissions les plus populaires dans un délai très court. Il serait bon de réexaminer la question des reprises d'émissions originales coûteuses.

12.0
Activités commerciales

ACTIVITÉS COMMERCIALES

Radio-Canada diffuse des annonces pour:
— financer en partie ses opérations et
— soutenir ses stations affiliées privées.

Les services de télévision de Radio-Canada diffusent des annonces publicitaires pour deux grandes raisons:

— produire des recettes essentielles au financement de ses opérations;
— soutenir les stations affiliées privées, qui assurent un cinquième du rayonnement.

On ne peut maintenir les niveaux de service de Radio-Canada sans recettes commerciales.

En fait, Radio-Canada fournit un niveau de service qu'elle ne pourrait pas se permettre sans l'apport des recettes publicitaires.

	1981-1982
	(en millions de dollars)
Recettes publicitaires brutes	131,5
Moins commissions aux agences et réseaux	(18,9)
Moins frais de vente	(13,4)
Moins versements aux affiliées	(11,6)
Recettes publicitaires nettes	87,7

Il y a aussi d'autres raisons pour lesquelles Radio-Canada diffuse des annonces publicitaires. Certains types d'émissions, les émissions sportives en particulier, ne sont pas disponibles sans annonces commerciales. Les annonceurs ont besoin du nombre de minutes publicitaires qu'offre Radio-Canada. Les professionnels de la publicité télévisée reconnaissent que si Radio-Canada cessait toute publicité, *la télévision privée n'en profiterait pas automatiquement*. L'industrie de la publicité est très favorable à la présence de Radio-Canada sur le marché, surtout parce que celle-ci contribue à établir les tarifs nationaux. Moins de concurrence pourrait bien entraîner une *réduction* des dépenses globales en publicité télévisée au Canada.

Le principal inconvénient des pratiques de publicité actuelles est la nécessité de présenter des émissions américaines bon marché et populaires.

Pourtant, les pratiques publicitaires actuelles présentent un inconvénient qui leur est inhérent. Pour obtenir ce volume de recettes, le service de la télévision anglaise doit consacrer 8½ heures de grande écoute à des émissions américaines afin d'attirer les auditoires et satisfaire les besoins publicitaires des annonceurs. De même, les services français consacrent 9½ heures de grande écoute à des émissions étrangères.

12.1 Priorité: programmation ou ventes?

La stratégie du Conseil réaffirme la primauté de la programmation sur les ventes commerciales – mais Radio-Canada conservera ses activités publicitaires.

L'essentiel de la stratégie du Conseil est de réaffirmer la primauté de la programmation sur les ventes. Plutôt que d'accepter un mélange d'émissions qui soit fortement influencé par des considérations commerciales, le Conseil a décidé que son premier objectif doit être d'offrir des services de télévision nettement plus distinctifs et de caractère plus canadien, surtout aux heures de grande écoute.

Le Conseil ne préconise pas que Radio-Canada abandonne toute publicité commerciale, comme le propose le Comité d'étude de la politique culturelle fédérale dans sa recommandation no 65. Cette solution imposerait une lourde charge au Trésor public et à Radio-Canada, et entraînerait un bien mauvais usage des ressources de l'État, plutôt rares à l'heure actuelle.

Cependant, on pourra améliorer le caractère différent de la télévision en limitant les interruptions publicitaires.

Cependant, le Conseil croit pouvoir améliorer le caractère différent de la télévision de Radio-Canada en limitant le nombre des interruptions publicitaires de certains types d'émissions ou en changeant la façon de les présenter. Par exemple, la récente adaptation, par le réseau anglais, de la production de Stratford "*The Mikado*" a été commanditée, mais il n'y a eu que quatre minutes et demie d'interruptions publicitaires pour deux heures et demie d'émission. De même, on a accentué les qualités dramatiques de *Empire Inc.* en limitant les minutes publicitaires à légèrement plus de la moitié du temps habituel. Le Conseil estime qu'il est possible de trouver de nouvelles façons de présenter la publicité, qui aillent de pair avec la recherche d'une télévision plus distinctive, bien que cet objectif puisse entraîner une certaine perte de revenu.

Les activités commerciales de Radio-Canada seront soumises à un certain nombre de conditions.

Mais, en général, le Conseil estime que la télévision de Radio-Canada devrait demeurer un média commercial, sous réserve de ce qui suit:

- faire en sorte que la vente de certaines émissions canadiennes soit faite avec le plus de dynamisme possible;
- réviser les pratiques et politiques de vente pour en assurer l'efficacité maximale;
- harmoniser les barèmes de prix des annonces avec la demande du marché;
- examiner la commandite d'entreprises comme source de recettes;
- réviser les politiques du code publicitaire et les catégories d'émissions qui peuvent comporter des annonces publicitaires;
- maintenir les contrôles existants relatifs aux interruptions que causent les annonces publicitaires et à l'acceptabilité de leur contenu, en particulier en ce qui a trait aux stéréotypes sexistes.

12.2 Répercussions financières

Les recettes publicitaires pourraient diminuer à la suite de la canadianisation des services de télévision de Radio-Canada.

Il est fort possible que les recettes publicitaires baissent à la suite de la canadianisation des grilles-horaires.

Tout d'abord, les émissions canadiennes de divertissement ne réussiront pas toutes, *au départ*, à atteindre le genre d'auditoire qu'obtiennent les émissions américaines les plus populaires, auditoire qui, dans bien des cas, est gonflé par les effets de la distribution par câble. Les recettes commerciales sont directement proportionnelles à la taille et aux aspects démographiques de l'auditoire: les annonceurs de la plupart des produits de

masse s'adressent aux femmes de 18 à 49 ans comme principales consommatrices de leurs produits. De même, les brasseries préfèrent les émissions sportives qui attirent les hommes jeunes et d'âge moyen.

Ensuite, les tendances actuelles du marché favorisent les émissions américaines.

Par conséquent, la mise en oeuvre de la stratégie de la télévision de Radio-Canada a des répercussions financières, puisqu'il y a perte de revenus et accroissement des frais de programmation et de distribution.

13.0
Distribution

DISTRIBUTION

Les services de Radio-Canada atteignent presque tous les Canadiens.

La Loi sur la radiodiffusion stipule que le service national doit être étendu à tous les Canadiens "au fur et à mesure que des fonds publics deviennent disponibles". Grâce à une combinaison de stations appartenant à Radio-Canada et exploitées par elle, et de stations privées affiliées, la radio et la télévision françaises desservent respectivement 99,3 % et 98,7 % des francophones, alors que la radio et la télévision anglaises desservent 99,3 % et 98,9 % des anglophones.

Dans un pays aussi vaste que le Canada, il s'agit d'une réalisation remarquable, mais il reste des insatisfaits. Il existe encore un petit nombre de gens dans les régions rurales et éloignées qui ne peuvent recevoir certains et parfois même aucuns services de Radio-Canada dont les signaux sont insuffisants. D'autres ne reçoivent pas le service régional. En recommandant (voir ci-dessous) d'avoir recours au satellite pour rejoindre ces Canadiens, le Conseil se rend bien compte qu'un changement de politique de cette nature doit être appliqué avec discernement afin que tous les Canadiens soient traités le plus équitablement possible.

Le Conseil a étudié avec soin la recommandation du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale relative à la distribution, mais il ne voit aucun avantage financier ou d'exploitation dans la création d'une filiale de distribution ou dans le fait de confier cette responsabilité à un exploitant du secteur privé.

13.1 Nouvelles méthodes de distribution

Les nouvelles technologies offrent les moyens les plus rentables d'atteindre le reste de la population non desservie.

La technologie nouvelle laisse entrevoir des méthodes plus rentables d'étendre le rayonnement au reste de la population si largement éparpillée. La distribution par satellite remplace déjà les services par micro-ondes et les satellites à diffusion directe se substitueront un jour aux émetteurs.

Par conséquent, le Conseil insiste pour que les plans d'extension du rayonnement tiennent pleinement compte des capacités des générations futures de satellites. Ces nouvelles possibilités mettront probablement fin à l'extension par les moyens traditionnels.

Les services radiophoniques (mono et stéréo) devraient avoir recours le plus rapidement possible aux satellites afin de:

— réduire les frais de transmission;
— rendre le service FM stéréo accessible à tout le pays à un coût moins élevé, et plus rapidement que par les moyens traditionnels;

— améliorer la qualité du son;
— assurer l'accès aux câbles qui distribueront les services radiophoniques et autres services audio;
— rendre possible la création de services audio spécialisés qui seront distribués aux têtes de câbles.

Pour ce qui est de la télévision, la stratégie de distribution devrait comprendre le remplacement progressif des micro-ondes par les satellites. Étant donné qu'il est maintenant possible d'établir de véritables services de satellites à diffusion directe à partir d'engins très puissants, le choix à long terme de la technologie appropriée devrait attendre la décision du gouvernement sur l'élaboration et l'utilisation d'un système canadien de satellites à diffusion directe. À titre provisoire, le Conseil propose d'instituer des "superstations" françaises et anglaises pour compléter le service privé CANCOM qui est distribué par satellite dans les régions éloignées et mal desservies.

Selon ce plan, le service complet du réseau et la programmation régionale de deux stations de Radio-Canada – l'une française et l'autre anglaise – seraient distribués par satellite aux particuliers ou aux collectivités qui possèdent une antenne parabolique de 6/4 gHz. On étendrait ainsi l'accès de la télévision de Radio-Canada au reste des petits bassins de population non desservis dans les régions rurales et reculées du pays. Ce projet mettrait progressivement fin aux programmes de matériel comme le Plan accéléré de rayonnement. Encore une fois, le Conseil souligne que ce changement de politique doit être appliqué avec jugement, et en tenant compte des besoins de chaque région et de chaque situation particulière.

14.0
Stations affiliées

AFFILIÉES

Les affiliées de la télévision de Radio-Canada représentent 20 % de son rayonnement et 30 % de son auditoire.

Depuis sa création, la Société Radio-Canada est un système mixte, qui compte sur les stations affiliées privées pour une partie de sa distribution. Cet arrangement a sensiblement réduit le besoin de fonds publics, favorisé la croissance du secteur privé et permis de fournir des services communautaires dans des régions qui n'auraient pu se les permettre autrement.

Dans le domaine de la télévision, les stations affiliées représentent 20 % du rayonnement géographique. Cependant, étant donné que bon nombre d'entre elles desservent des marchés moins fragmentés, elles atteignent près de 30 % de l'auditoire national de Radio-Canada. Elles touchent en retour une part des recettes publicitaires de la Société, proportionnelle à leur auditoire, soit environ 11 millions de dollars en 1981-1982. Il n'en coûte réellement à Radio-Canada que la compensation qu'elle verse à certaines petites stations affiliées pour des opérations d'aiguillage qu'elles effectuent pour le réseau. Cette compensation totalisait 425 000 $ en 1981-1982.

Le Conseil a envisagé plusieurs solutions en ce qui concerne les affiliées.

Au chapitre de ses relations avec les stations affiliées, le Conseil a considéré les *options* suivantes:

- maintien du statu quo;
- cessation des accords d'affiliation avec les stations privées, comme le propose la recommandation no 66 du rapport du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale;
- modification des rapports avec les affiliées pour les rendre conformes aux besoins d'un service de télévision plus distinctif.

14.1 Avantages et inconvénients de la distribution par les affiliées

Il y a des avantages et des inconvénients à dépendre des affiliées pour la distribution:

— moyen économique de distribution
— service local
— intensification de l'orientation commerciale
— distribution incomplète du service.

Les avantages de la distribution par les affiliées tiennent au fait qu'il s'agit d'une façon économique d'assurer un cinquième du rayonnement de la télévision et qu'elle permet d'avoir un service local qui n'existerait peut-être pas sans cela.

Par contre, elle comporte deux inconvénients.

- Même si les affiliées ne sont pas la cause de l'orientation commerciale des services de télévision de Radio-Canada, elles la favorisent et l'intensifient sans nul doute, ce qui se manifeste par une dépendance à l'égard des émissions américaines.

— Ayant besoin d'une certaine latitude pour se procurer les recettes dont elles dépendent, les affiliées ne diffusent pas toutes les émissions canadiennes de Radio-Canada. Toutefois, elles en distribuent la plus grande partie:

Service français:	journée complète	82 %
	grande écoute	98 %
Service anglais:	journée complète	80 %
	grande écoute	94 %

La solution idéale consisterait peut-être pour Radio-Canada à établir ses propres installations de transmission dans tous les marchés desservis par les affiliées. Or le coût d'une telle opération s'élèverait à 150 millions de dollars. Sur les marchés plus petits, certaines affiliées qui sont seules à offrir un service local ne pourraient pas survivre par leurs propres moyens. Par conséquent, le coût de remplacement de ce service local devrait s'ajouter aux coûts d'immobilisations.

14.2 Répercussions spécifiques sur les stations affiliées

La canadianisation aura des effets négatifs sur les affiliées.

Les changements envisagés pour la programmation télévisuelle de Radio-Canada touchent les affiliées de deux façons:

— ils risquent de réduire les recettes que les affiliées retirent du réseau;
— ils compromettent les recettes que les affiliées gagnent par elles-mêmes, puisque les émissions-réseau qu'elles reçoivent seraient, dans l'ensemble, moins attrayantes au point de vue commercial.

À mesure que la programmation de la télévision se canadianisera dans les cinq prochaines années, la réduction des recettes publicitaires pourrait nécessiter la modification de la base commerciale des relations avec les affiliées.

Dans le cas des affiliées qui dépendent beaucoup des recettes engendrées par Radio-Canada et qui, selon toute probabilité, ne sauraient vivre d'une exploitation indépendante ou d'une nouvelle association avec d'autres fournisseurs, il faudra conclure de nouveaux arrangements. Pratiquement toutes les affiliées françaises et la plupart des affiliées anglaises se trouvent dans cette situation.

Théoriquement, il faudrait envisager la désaffiliation de toutes les stations affiliées. Cependant, le Conseil ne croit pas qu'une telle option puisse vraiment se réaliser et, par conséquent, ne l'a pas retenue.

14.3 Remplacement des stations affiliées

Certaines affiliées voudront quitter Radio-Canada. Il y a quatre options à envisager:

Il faut s'attendre que certaines affiliées quittent le réseau. Pour maintenir la distribution du service national dans les cas de désaffiliation, Radio-Canada a le choix entre quatre *options*:

— Remplacer les émetteurs et fournir des installations de production.

— Remplacer par des émetteurs appartenant à Radio-Canada (VHF ou UHF, selon la disponibilité des fréquences) les émetteurs des stations affiliées qui quitteraient le réseau, et fournir des services d'émissions communautaires à partir de nouveaux studios de Radio-Canada. Les chiffres suivants représentent le coût approximatif de remplacement d'un petit nombre d'affiliées.

Coûts: immobilisations – 24,5 millions de dollars
exploitation – 8,75 millions de dollars

Avantage: la perte de l'auditoire du service national serait minimisée du fait que la nouvelle station aurait une identité communautaire, et ses recettes augmenteraient en proportion de l'auditoire.

Inconvénient: forte hausse des frais d'immobilisations et d'exploitation.

— Remplacer les émetteurs et offrir une programmation régionale à partir de la station de Radio-Canada la plus proche.

— Remplacer les émetteurs, comme dans l'option 1, et les alimenter par le service transmis par la station principale de Radio-Canada la plus rapprochée (c'est-à-dire, Toronto, Ottawa ou Vancouver).

Coûts: immobilisations – 12 millions de dollars
exploitation – 0,5 million de dollars

Avantage: des coûts d'immobilisations plus raisonnables et des frais d'exploitation minimes.

Inconvénient: une certaine perte d'auditoire pour le service national, attribuable à la perte de l'identité communautaire, et une réduction correspondante des recettes pour Radio-Canada.

— Recourir aux affiliées pour les émissions locales seulement.

— Affiliation pour les émissions locales seulement.

Selon cette option, l'affiliée quitterait Radio-Canada pour être indépendante ou faire partie d'un autre réseau. Radio-Canada installerait un émetteur de remplacement qui, en plus du service réseau complet, relaierait en tout ou en partie la programmation locale de l'ancienne affiliée.

Avantage: pour l'affiliée – davantage de ses propres émissions locales avec possibilité de revenus. Pour Radio-Canada – une certaine identification locale sans avoir à offrir son propre service communautaire avec les coûts inhérents à une telle opération.

Inconvénient: légère perte de revenus pour Radio-Canada pendant les périodes utilisées pour les émissions locales de l'affiliée.

— Distribuer les services de Radio-Canada par satellite vers le câble.

— Distribuer dans les localités les émissions des stations de Radio-Canada, par satellite vers le câble, et, lorsque la chose sera possible, par satellite à diffusion directe (SDD).

Avantage: aucuns frais d'immobilisations ni d'exploitation pour Radio-Canada, en ce qui concerne le remplacement des émetteurs.

Inconvénient: les téléspectateurs qui n'ont pas le service du câble, ou qui n'y sont pas abonnés, n'auraient pas accès au service national. Ils auraient à payer pour recevoir le service national, soit en s'abonnant maintenant au câble, soit en achetant plus tard une antenne SDD.

14.4 Revue des options

Le Conseil pense que la deuxième option est la plus pratique mais veut également envisager la troisième dans certains cas.

Le Conseil estime que la première option ne serait pas acceptable en raison des coûts prohibitifs. Elle ne serait pas non plus conforme à la politique révisée touchant l'exploitation régionale.

La quatrième option serait inacceptable car de nombreux téléspectateurs ne seraient pas en mesure de recevoir le service.

La deuxième option, soit l'aménagement d'installations servant à transmettre les émissions nationales et régionales en provenance du centre de production le plus rapproché, semble être la réponse la plus raisonnable aux problèmes éventuels d'une désaffiliation limitée, et c'est sur cette option que sont fondées les estimations de coûts dont il est question au chapitre relatif aux finances dans le présent document. Cependant, le Conseil voudrait étudier la troisième option pour résoudre ces problèmes. Toutes les régions ont des caractéristiques différentes et l'application de cette option dépendrait des cas particuliers.

15.0 Installations

INSTALLATIONS

La plus grande partie des installations techniques doivent être remplacées.

Radio-Canada exploite des installations techniques de radio et de télévision pour la production et la diffusion de ses émissions. Ces installations, situées dans 31 grands centres, ont été construites sur une longue période de temps. Elles se sont multipliées avec l'avènement de la télévision en 1952, l'extension du service au cours des années 1960 et le départ de certaines stations affiliées qui se sont jointes au nouveau réseau CTV.

Une bonne partie de l'équipement technique de Radio-Canada doit être remplacé à cause de son âge; dans certains cas, cela aurait dû être fait depuis longtemps.

Quelques grands projets en voie de planification ou de réalisation, comme le regroupement des installations à Régina, à Toronto et à Winnipeg, permettront de remplacer le matériel désuet à ces endroits. Cependant, le même besoin existe, mais à divers degrés, dans les 31 centres de production, ainsi que pour bon nombre des 1 400 émetteurs dans tout le Canada.

15.1 Besoins en immobilisations

Le Conseil a entrepris une étude des besoins en immobilisations de Radio-Canada.

On peut raisonnablement mesurer les dimensions financières du problème d'obsolescence qui se pose à la Société, en comparant les fonds dépensés depuis cinq ans à la dépréciation notée par rapport à la valeur comptable des biens techniques. (La dépréciation représente les sommes qu'il aurait fallu dépenser pour remplacer l'équipement conformément à une saine pratique financière, compte tenu de la durée prévue des installations.)

Radio-Canada a dépensé 92,5 millions de dollars pour remplacer du matériel entre 1978-1979 et 1982-1983, mais la dépréciation a atteint 137,7 millions de dollars. L'écart s'établit donc à 45,2 millions de dollars.

Par conséquent, le Conseil a entrepris une étude afin de déterminer le financement en immobilisations dont la Société aura besoin pour effectuer un remplacement suffisant du matériel, qui tienne compte des autres priorités.

Le remplacement nécessaire des installations exigera 14 millions de dollars de plus par année, pendant cinq ans.

En se basant sur les dépenses prévues, Radio-Canada estime qu'au cours des cinq prochaines années, l'écart entre le remplacement réel et la dépréciation s'élèvera à un total de 73,2 millions de dollars. Pour assurer un remplacement adéquat des installations et de l'équipement, il faudra donc encore 14 millions de dollars par an en fonds d'immobilisations pendant 5 ans (en dollars constants) ou 7 millions supplémentaires par an pendant 10 ans. Cela prouve clairement que les installations de production de Radio-Canada ne sont pas luxueuses comme certains semblent le penser. La plupart du matériel technique de Radio-Canada est maintenant devenu désuet et nécessite des frais d'entretien élevés. Il faudra remplacer ce matériel le plus tôt possible pour maintenir les coûts de production au niveau de ceux du secteur privé.

Le besoin d'affecter des fonds d'immobilisations aux installations de production va bien au-delà du remplacement du matériel usé ou désuet. Dans ce domaine, la technologie progresse rapidement. Le matériel portatif est plus léger et beaucoup plus commode à utiliser. Les effets spéciaux vidéo deviennent de plus en plus élaborés et ajoutent à la valeur des productions. Pour que Radio-Canada puisse maintenir ses installations à des niveaux concurrentiels ou presque, et profiter des avantages et des occasions qu'offre la technologie nouvelle, il lui faut des affectations de fonds d'immobilisations en plus des sommes destinées à couvrir la dépréciation.

Les normes techniques et d'exploitation doivent tenir compte de la rentabilité du matériel.

Pour déterminer le niveau approprié de financement dont la Société a besoin, le Conseil a ordonné de poursuivre une analyse serrée de la méthodologie de production afin de s'assurer que la production de Radio-Canada, tout en demeurant concurrentielle avec celle du secteur privé, utilise les moyens les plus économiques et les plus efficaces. Même si la production et la transmission d'émissions de grande qualité exigent du bon matériel, il faut qu'il y ait un rapport raisonnable entre la qualité et les coûts, particulièrement en période d'obsolescence accélérée.

16.0
Recettes d'exportation et autres

RECETTES D'EXPORTATION ET AUTRES

L'exportation des émissions est une importante source de revenus pour Radio-Canada et doit être poursuivie avec vigueur. Ces activités de commercialisation ont été réorganisées.

Les diverses activités de commercialisation de Radio-Canada ont rapporté des recettes brutes d'environ 6 millions de dollars en 1982-1983, somme qui devrait augmenter grâce aux projets déjà en cours. À l'avenir, les ventes d'exportation pourraient devenir une source croissante de recettes pour Radio-Canada. Voici quelques facteurs importants:

— l'explosion des services d'émissions aux États-Unis a suscité une forte demande d'émissions, particulièrement dans des domaines spécialisés (nouvelles, sports, émissions pour enfants, etc.);
— une expansion parallèle, quand s'étendra aux autres parties du monde (Europe, Australie) la distribution par satellite et par câble;
— l'expansion dans le monde entier du marché des vidéocassettes et vidéodisques créant une forte demande de matériel.

Comme nous l'avons déjà mentionné (voir chapitre 8), le Conseil pense qu'il faut exploiter les possibilités croissantes qu'offre le marché international, que ce soit pour les émissions particulières, les séries ou les services complets d'émissions.

Pour cette raison, toutes les activités de commercialisation de la Société, en français et en anglais, ont été réorganisées et regroupées pour former Les Entreprises Radio-Canada, qui relèveront directement du vice-président exécutif.

16.1 Exportation du savoir-faire

Radio-Canada peut aussi exporter son savoir-faire. On recherchera activement ces possibilités.

D'autre part, Radio-Canada pourrait être en mesure d'exporter ses connaissances en ingénierie, en exploitation et en production, car elle possède une expérience reconnue dans la conception de systèmes de radiotélédiffusion. Cette activité ne fera pas concurrence au secteur privé, puisque Radio-Canada ne traitera qu'avec les radiotélédiffuseurs étrangers qui préfèrent s'adresser directement à des organismes d'État comme Radio-Canada. Cela permettrait de créer des possibilités intéressantes pour les experts-conseils et les fabricants canadiens.

On négocie actuellement avec des clients éventuels outre-mer auxquels on veut offrir des services d'experts-conseils en ingénierie de radiotélédiffusion. Non seulement cette activité sera-t-elle une source de revenu pour Radio-Canada, mais elle fournira une expérience précieuse à son personnel, lui ouvrant d'autres portes au sein de la Société et dans le secteur privé. Ces travaux rehausseront l'image du Canada à l'étranger et pourraient bien donner lieu à la vente d'émissions canadiennes et à l'exportation de son savoir-faire en production.

Par conséquent, le Conseil d'administration continuera d'encourager l'exploration de ces possibilités prometteuses.

17.0
Nouvelles technologies

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les nouvelles technologies sont la base de la révolution de l'information. Il y aura des répercussions dans six grands domaines de la radiotélédiffusion.

Le développement rapide de nouvelles technologies, fondées sur la micro-électronique et sur les systèmes numériques connexes de communication, sous-tend la révolution de l'information qui a donné lieu à la Stratégie de la radiotélédiffusion du gouvernement. Ce chapitre a pour but de résumer les effets de cette évolution pour Radio-Canada et de décrire certains secteurs particuliers qui présentent des possibilités.

Il existe six grands domaines d'impact technologique.

Matériel de production

L'équipement moderne de production est souvent plus petit et permet des économies d'exploitation, mais est plus cher et plus complexe.

Le matériel de production

Le matériel devient plus petit et plus léger, et permet des économies d'exploitation. Il implique aussi des méthodes nouvelles et complexes de production qui accroissent la qualité des émissions et leurs coûts. Ces points sont traités plus en détail au chapitre 15 sur les installations.

Méthodes de distribution

Les satellites représentent le moyen le plus rentable pour l'avenir.

Les méthodes de distribution

Les satellites remplacent les systèmes de transmission par micro-ondes et, d'ici la fin de la présente décennie, des satellites à diffusion directe offriront un autre moyen de distribuer la télévision aux Canadiens, particulièrement dans les régions éloignées. Le chapitre 13 sur la distribution traite de cette question. Le chapitre 10 sur les services supplémentaires parle de la possibilité de voir Radio-Canada participer à la distribution de services spécialisés par satellite.

Télétexte

(Décrit au chapitre 10.2)

Le télétexte

Le même chapitre 10 décrit le rôle que joue Radio-Canada dans l'application du Télidon à la télédiffusion.

TVHD

Des systèmes de télévision améliorés sont en train d'être mis au point dans le monde entier. Le Canada et la Société devraient y participer.

La télévision à haute définition

La télévision à définition améliorée (TVDA) et la télévision à haute définition (TVHD) représentent une nouvelle génération de télévisions, qui a fait l'objet d'un colloque en octobre 1982 sous les auspices de Radio-Canada, du ministère des Communications et d'autres ministères. Les deux techniques amélioreront de façon spectaculaire la finesse et le réalisme de l'image. La TVHD produit des images de très haute qualité selon une méthode entièrement nouvelle. La technologie n'est pas compatible avec les systèmes actuels de télévision, mais elle revêt beaucoup d'importance pour l'industrie cinématographique. La TVDA utilise la technologie numérique pour améliorer considérablement la qualité de l'image que donnent les méthodes actuelles de télévision.

Le colloque a permis de constater que ces deux technologies se développent dans d'autres pays et que l'industrie canadienne de la technologie de pointe pourra en subir de grands effets, négatifs ou positifs. Pour s'assurer un rôle positif, le Canada devrait participer à la recherche et au développement de normes qui profiteront à son industrie.

Son transmis par canaux multiples et infographie

Radio-Canada doit accroître ses efforts dans ces domaines.

Son transmis par canaux multiples et infographie

Le personnel de l'ingénierie nationale travaille aussi aux applications du son transmis par canaux multiples et de l'infographie. Cependant, Radio-Canada devra intensifier ses travaux de recherche afin de jouer le rôle qui lui revient dans le domaine du développement technologique, et d'apporter l'appui nécessaire à la production d'émissions télévisuelles et radiophoniques. Elle est en train d'établir d'étroites relations avec la Direction de la recherche du ministère des Communications et avec le Conseil national de recherches, ainsi qu'avec des télédiffuseurs étrangers comme CBS aux États-Unis, NHK et d'autres au Japon, et l'Institut national de l'audiovisuel en France.

Effets sur la radio

La radio peut bénéficier de plusieurs façons de l'application des nouvelles technologies.

La radio et la nouvelle technologie

Il est prévu que l'impact de la nouvelle technologie sur la radio sera aussi spectaculaire. Aux États-Unis, la National Public Radio transmet déjà des messages ainsi que le "muzak" ou autres services sur sa bande FM à sous-porteuses. Les sous-porteuses transmises par les émetteurs locaux peuvent mettre en marche ou arrêter des appareils de chauffage à domicile à des heures précises, selon des dispositions prises avec les entreprises de service public de la localité.

Un système d'information spécialisée peut offrir des cours sur divers sujets. La BBC a aussi mis au point un prototype de récepteur radio qui permet un affichage à cristaux liquides de renseignements sur la grille-horaire, les voyages, la météo et les cotes de la Bourse.

Résumé des attentes de Radio-Canada

En résumé, Radio-Canada prévoit que:

— l'application de la micro-électronique et de la technologie numérique permettra d'apporter des améliorations au matériel de transmission et de production, et de réaliser des économies;
— l'utilisation des SDD pour les services auxiliaires permettra à Radio-Canada, seule ou avec les organismes provinciaux de télévision éducative et le secteur privé, d'offrir des services correspondant à ceux provenant des États-Unis;
— le télétexte – la fonction diffusion du Télidon – offert par Radio-Canada pourrait trouver un débouché rapide chez les usagers canadiens et stimuler l'industrie canadienne de la technologie de pointe;
— les expériences relatives à la TVDA ou la TVHD peuvent conduire à une nouvelle ère de la télévision et donner l'occasion de fusionner les industries de production cinématographique et télévisuelle;
— la recherche relative au son transmis par canaux multiples et à l'infographie, que poursuit l'ingénierie nationale, apportera aux programmateurs d'intéressants développements;
— les dernières innovations en technologie de la radio incluront l'utilisation de sous-porteuses, de microprocesseurs, d'information spécialisée contrôlée, d'affichage à cristaux liquides sur les appareils radio, et de la radio cellulaire.

RADIO CANADA INTERNATIONAL

RCI ne peut, à l'heure actuelle, atteindre certaines régions importantes (Moyen-Orient, bordure du Pacifique). Un plan de développement de 10 ans pour RCI fait l'objet d'un document adressé au Cabinet.

18.0

Radio Canada International

Le Canada a commencé à émettre sur ondes courtes en 1945 dans le cadre du service destiné aux armées canadiennes en Europe. Depuis lors, ce service s'est étendu à six régions cibles — l'Europe de l'Est, l'Amérique latine, l'Afrique, les Antilles, l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord. Radio Canada International a reçu son mandat d'un arrêté en conseil émis en 1968 (C.P. 1968-525), en vertu duquel Radio-Canada devait offrir: "... d'accord avec le ministère des Affaires extérieures et au moyen de la radiodiffusion ondes courtes à laquelle s'ajoutent la diffusion par émetteurs-relais et la diffusion de bandes vidéo et sonores, un service de diffusion international qui se voudra le reflet constant à l'étranger de la culture canadienne...". Radio Canada International diffuse actuellement en onze langues vers les régions cibles recommandées par le ministère des Affaires extérieures.

Afin de mieux remplir le mandat qui lui a été donné par le gouvernement, RCI a élaboré un plan de 10 ans visant à étendre son service à des régions importantes comme les pays en bordure du Pacifique et le Moyen-Orient, qui sont hors de portée de ses installations techniques ou de ses disponibilités linguistiques. Le plan offre trois niveaux de service: le maintien des activités actuelles, l'amélioration des services dans les régions cibles existantes et l'expansion du service de façon à inclure les autres régions cibles indiquées ci-dessus.

Ces options et leurs implications financières ont été étudiées en profondeur et le Conseil est prêt à les présenter au Cabinet.

PLAN DE RADIOTÉLÉDIFFUSION DANS LE NORD

Étant donné que de nombreuses questions ne sont pas résolues, le Conseil souhaite répondre, dans un document distinct, à la demande du ministre au sujet d'un plan de radiotélédiffusion dans le Nord.

19.0
Un plan de radiotélédiffusion dans le Nord

Dans une lettre qu'il adressait le 10 mars 1983 au président de la Société Radio-Canada, le ministre des Communications demandait au Conseil d'inclure dans le présent document des options, avec évaluation des coûts, concernant le rôle de Radio-Canada dans le Nord.

Bien que ces propositions soient à l'étude, on ne pourra prendre aucune décision avant d'avoir examiné deux questions-clés:

— le rôle particulier et précis de Radio-Canada en matière de programmation dans le Nord et au Canada central, y compris les émissions en langues autochtones;
— les rapports entre les services de Radio-Canada et la programmation produite par les groupes autochtones et, en particulier, la mesure dans laquelle la Société peut aider à distribuer des émissions produites par ces groupes.

Ce dernier sujet est devenu plus complexe après que le gouvernement ait annoncé l'affectation de ressources considérablement accrues à la production d'émissions par les groupes autochtones. Pour résoudre ces questions, il faudra consulter le ministère des Communications, le ministère des Affaires indiennes et du Nord, le Secrétariat d'État ainsi que les organismes autochtones de communications. Ensuite, Radio-Canada prendra en considération les *options* de distribution.

Le Conseil estime que, s'il fallait attendre la fin de ces consultations, cela retarderait inutilement la présentation du présent document. Pour cette raison, la position de Radio-Canada sur le plan de radiotélédiffusion dans le Nord sera expliquée dans un mémoire distinct à l'intention du ministre des Communications.

20.0

Organisation, gestion et imputabilité

ORGANISATION, GESTION ET IMPUTABILITÉ

Le gouvernement, le Parlement et le public doivent avoir confiance dans les politiques de Radio-Canada et dans son aptitude à fonctionner efficacement.

Depuis quelques années, la Société Radio-Canada fait l'objet de sévères critiques dénonçant son inaptitude à gérer efficacement son exploitation. On lui a reproché d'être devenue trop bureaucratique et d'être administrée avec trop peu de rigueur; on a dit qu'elle n'était pas aussi efficace que le secteur privé.

Le Conseil estime qu'il est important de rétablir un climat de confiance entre la Société, le gouvernement, le Parlement et le grand public, au même titre qu'il importe de s'entendre sur les questions-clés, politiques et orientations de Radio-Canada. Par conséquent, le Conseil doit s'assurer que la Société s'acquitte de son rôle avec efficacité et efficience tout en ayant un sens précis de l'imputabilité.

Le Conseil pense que la vérification intégrée de la gestion et de l'exploitation de la Société, que le Vérificateur général du Canada effectue actuellement en son nom, contribuera grandement à réaliser cet objectif. Le rapport sera présenté au Conseil au début de l'an prochain et portera sur l'économie et l'efficacité du siège social et des secteurs d'exploitation. Une liaison permanente avec l'équipe des vérificateurs permettra de profiter en temps utile des constatations et des recommandations préliminaires.

Une bonne exploitation exige:

Le Conseil d'administration doit s'assurer que les fonds publics qui sont confiés à Radio-Canada sont dépensés de façon responsable et que des principes fondamentaux de saine gestion sont appliqués au sein de la Société.

— des objectifs précis

— Le Conseil doit établir pour la Société des objectifs précis en réponse au mandat que lui a confié le Parlement.

— un bonne planification

— Il faut une bonne planification pour réaliser ces objectifs.

— de bonnes pratiques de gestion

— Il faut mettre en place de saines pratiques de gestion pour assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources financières et humaines.

— l'évaluation et l'imputabilité

— Il doit y avoir évaluation et imputabilité à toutes les étapes du processus de gestion et, en dernier ressort, au niveau du Conseil d'administration.

— des structures appropriées

— Il faut structurer la Société de façon qu'elle puisse atteindre ses objectifs premiers avec un maximum d'efficacité.

Les récents changements, fondés sur ces principes, permettront des économies importantes.

Ces principes sous-tendent les mesures récemment prises par le Conseil d'administration. Bien qu'il ait d'abord mis l'accent sur le changement structurel de la Société, le Conseil a également institué un certain nombre de changements au niveau de l'exploitation, qui permettront de réaliser des économies d'administration importantes. Une fois en place, ces changements engendreront une réduction d'environ 500 postes et des économies annuelles possibles de quelque 20 millions de dollars sur les salaires et avantages sociaux. On trouvera plus de détails à ce sujet dans le présent chapitre.

20.1 La restructuration de la Société

Le Conseil a introduit de grands changements structurels.

Le Conseil d'administration a apporté d'importants changements à la structure de la Société, lesquels sont présentement mis en oeuvre. Les secteurs d'exploitation ont été ramenés à une taille plus facile à gérer afin que le président et les autres administrateurs puissent assurer une meilleure coordination des activités de la Société.

Il sera plus facile, grâce à cette réorganisation, de fixer des objectifs, d'évaluer l'efficacité de leur réalisation et d'assurer également que le principe d'imputabilité est respecté. On vise surtout à éliminer le dédoublement des postes de soutien et autres, et à libérer ainsi des ressources pour la programmation.

A. Séparation de la radio et de la télévision

A. **Radio et télévision**

Les défis importants auxquels font face la radio et la télévision peuvent être résolus plus facilement par des organismes libres de se concentrer sur les problèmes qui les touchent plus particulièrement. Par conséquent, le Conseil a conclu que l'on pouvait améliorer l'exploitation des programmes de Radio-Canada en créant une direction distincte pour la radio et la télévision, en français et en anglais. Les changements impliquent aussi un niveau plus élevé d'imputabilité à l'égard de la direction nationale.

Le Conseil d'administration a jugé que la création de directions distinctes pour la télévision et la radio de langue anglaise et de langue française améliorera l'exploitation des secteurs de programmation.

Pour conserver son élan, la radio de Radio-Canada doit être en mesure de soumettre directement ses plans et ses priorités, sans passer par des intermédiaires. Elle doit cesser d'être le parent pauvre à qui on ne songe qu'après avoir répondu aux besoins de la télévision. La radio et la télévision oeuvrent en milieux distincts et ont des priorités et des structures de financement, d'exploitation et de programmation différentes.

Par contre il ne faut pas que les priorités différentes de la radio imposent des contraintes à la télévision, celle-ci ayant déjà des rajustements difficiles à faire. L'affectation des budgets doit s'effectuer de manière à ce que chaque média utilise ses maigres ressources pour se faire valoir au maximum dans son propre environnement, ce qui n'est pas possible lorsque chacun doit sacrifier ses priorités pour répondre aux besoins de l'autre.

La télévision est maintenant placée sous la seule et unique responsabilité du vice-président du réseau français de la télévision, à Montréal, et du vice-président du réseau anglais de la télévision, à Toronto, dont les postes viennent d'être créés, et remplacent ceux de vice-président et directeur général de la radiodiffusion française et de vice-président et directeur général de la division des services anglais.

Le Conseil a aussi créé deux autres postes, soit ceux de vice-président des réseaux français de la radio et de vice-président des réseaux anglais de la radio.

Le Conseil d'administration croit que cette réorganisation rationalise la responsabilité gestionnelle et confère un plus haut degré d'imputabilité. Il est particulièrement important de noter que les lignes de communication entre le personnel de création et la direction seront resserrées.

B. Opérations régionales

De même, le Conseil estime qu'une direction distincte qui se consacre seulement à ces questions répond mieux aux besoins et aux problèmes particuliers des régions.

B. Structure distincte pour les opérations régionales

Auparavant, toutes les opérations de programmation, que ce soit au niveau du réseau ou des régions, à la radio ou à la télévision, relevaient des vice-présidents divisionnaires situés à Montréal et à Toronto. Cette structure décentralisait l'autorité du siège social d'Ottawa, mais la centralisait à Montréal et à Toronto comme c'était le cas également de certaines fonctions des finances, de l'ingénierie, des ressources humaines et de l'administration.

En vertu de son mandat, Radio-Canada est tenue de porter une attention particulière aux sentiments et aux aspirations des régions. À cause des limites de l'ancienne structure, elle n'a pas pu accorder toute l'attention voulue aux besoins des régions ou des auditoires locaux.

Le Conseil a donc décidé que les préoccupations et les intérêts particuliers de la radiotélévision régionale de Radio-Canada seraient mieux servis si toutes les opérations régionales étaient confiées à une seule et même vice-présidence, rattachée au siège social. Ainsi, les questions touchant particulièrement les régions seront portées à l'attention du plus haut niveau de la direction.

De plus, le vice-président à la radiotélévision régionale a reçu la responsabilité des services du Nord.

Pour souligner l'importance de la radiotélédiffusion dans le Nord, les services du Nord ont été placés sous la direction du vice-président à la radiotélévision régionale. Le directeur de la région d'Ottawa relèvera aussi de celui-ci.

Cette nouvelle structure permet au président et aux autres administrateurs d'assurer une meilleure gestion dans les régions et de porter une attention particulière au Nord.

C. Les Entreprises Radio-Canada

Radio-Canada dépendra davantage des ventes commerciales, des coproductions, de l'organisation de services spéciaux, etc. Ces objectifs seront réalisés plus facilement par un organisme unique français et anglais.

C. Les Entreprises Radio-Canada

Les services français et anglais vendent leurs produits sur les marchés étrangers. Le Conseil d'administration a décidé de créer un organisme unique qui regroupera et coordonnera toutes ces activités commerciales pour le compte de la Société.

Les Entreprises Radio-Canada seront donc mieux organisées pour profiter des nouvelles possibilités de vente d'émissions, d'enregistrements, de vidéocassettes, de publications, etc.

Ce changement est devenu encore plus nécessaire depuis la création du Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes, qui exigera une liaison beaucoup plus étroite entre le service des ventes et de la commercialisation, d'une part, et le financement des émissions, d'autre part. Une meilleure liaison commerciale avec les producteurs indépendants sera également nécessaire.

D. **Siège social**

Les changements apportés à l'organisation des services d'exploitation nécessitent un soutien plus marqué du siège social.

D. Regroupement et réorganisation du siège social

1. *Rôles du président, du vice-président exécutif et du premier vice-président*

Le siège social a été réorganisé de façon à donner plus d'importance à la formulation de la politique, à la planification, à l'évaluation et à la vérification. La nouvelle structure sera également plus efficace dans son rôle de soutien aux secteurs de l'exploitation.

Le président et les autres administrateurs ont jugé qu'il était essentiel de préciser les rôles des principaux dirigeants de la Société. Le président, en qualité d'administrateur en chef, détient l'autorité finale et a la responsabilité de la direction et du fonctionnement de la Société dans son ensemble. Il rend également compte de l'exploitation et de la gestion de la Société Radio-Canada au Parlement.

Le vice-président exécutif et le premier vice-président rendent compte au président.

Le vice-président exécutif et le premier vice-président relèvent du président.

Le vice-président exécutif

Le VPE est responsable de l'exploitation quotidienne de la Société.

Le président a délégué au vice-président exécutif, et chargé des opérations de radiodiffusion, la responsabilité de l'exploitation quotidienne de la Société. Celui-ci assumera la responsabilité de la direction et de la gestion de la Société en l'absence du président.

À titre de responsable des opérations, le vice-président exécutif sera secondé par les vice-présidents de la radiotélévision régionale, du réseau français de télévision, du réseau anglais de télévision, des réseaux français de radio, des réseaux anglais de radio, de l'ingénierie, des ressources humaines et de l'administration, ainsi que par les dirigeants de Radio Canada international et des Entreprises Radio-Canada.

Le premier vice-président

Le premier vice-président est chargé de l'élaboration des stratégies, de l'établissement des objectifs, de l'allocation des ressources financières et de l'évaluation du rendement.

Le président et les autres administrateurs pourront compter, pour diriger les affaires de la Société, sur un groupe fonctionnel chargé de:

- élaborer des stratégies qui peuvent être facilement adaptables à l'environnement changeant de la radiotélédiffusion;
- définir en termes explicites les objectifs de la Société et établir les priorités qui permettront de les réaliser;
- déterminer et affecter les ressources nécessaires à la poursuite de ces objectifs;
- évaluer le rendement de la Société par rapport à ses objectifs déclarés;
- vérifier l'emploi des ressources pour assurer la bonne utilisation des fonds.

En vue d'aider le président à fournir à la Société une direction cohérente, le Conseil d'administration a créé un poste de premier vice-président, relevant directement du président. De ce haut dirigeant de la Société relèveront les vice-présidents à la planification et à l'évaluation, aux finances, aux relations avec l'auditoire, aux affaires générales, ainsi que le chef du service juridique.

Le vérificateur interne rend compte directement au président.

Le vérificateur interne relèvera directement du président, sauf en ce qui concerne les questions administratives.

On comprendra que, dans un organisme comme Radio-Canada, il n'est ni possible ni souhaitable de démarquer de manière rigoureuse les responsabilités de ses trois principaux administrateurs; il y aura collaboration étroite entre eux.

De manière générale, le président s'occupera surtout des questions de politique et de stratégie, et de la communication avec les employés et autres personnes au sujet des buts et des objectifs de la Société. Il portera une attention particulière à l'évaluation du rendement, non seulement en ce qui a trait à l'utilisation judicieuse des fonds, mais aussi en ce qui touche la capacité de Radio-Canada d'atteindre les buts d'ordre culturel énoncés dans son mandat et réitérés dans ses objectifs.

Le service de la planification a été réorganisé de façon à lui retirer les responsabilités de soutien administratif.

2. ***Planification et évaluation***

Auparavant, le service de la Planification était responsable à la fois des fonctions de planification et d'administration. Les tâches administratives sont maintenant retirées du service de la Planification, dont la fonction a été redéfinie de façon à mettre l'accent sur l'élaboration de plans stratégiques, l'établissement d'objectifs et de priorités, l'affectation des ressources et l'évaluation des résultats dans toute la Société. Cette nouvelle structure assure au Conseil d'administration un meilleur contrôle sur la direction et la gestion de la Société.

Le Conseil a formé un comité permanent de vérification, présidé par un membre du Conseil.

3. ***Vérification interne***

Pour bien s'assurer qu'il existe un sens d'imputabilité contrôlé à tous les niveaux de Radio-Canada, un comité permanent de vérification rattaché au Conseil d'administration et présidé par un de ses membres a été mis en place. Cette fonction supérieure de vérification est indépendante des services actuels et relève du président.

Les activités des Relations avec l'auditoire ont été regroupées.

4. ***Relations avec l'auditoire***

La fonction des relations avec l'auditoire a été ravivée et toutes les activités relatives au public et aux organismes de l'extérieur ont été regroupées.

Centralisation accrue des responsabilités de la direction des ressources humaines, des systèmes d'informatique de gestion et des relations industrielles.

5. ***Ressources humaines et administration***

Les services des Programmes nationaux, des Approvisionnements et services, et de l'Informatique de gestion ont été amalgamés aux Ressources humaines. Ce secteur est responsable de la mise au point, pour toute la Société, des systèmes informatiques de gestion, fonction autrefois décentralisée. Les fonctions de gestion des Ressources humaines et des Approvisionnements et services s'accroîtront avec la disparition des sièges divisionnaires.

Le regroupement de la direction des Ressources humaines au siège social permettra d'élaborer des pratiques et des méthodes plus appropriées. De plus, la recentralisation des activités des relations industrielles devrait rendre plus efficace le processus de la négociation collective.

Assurer l'égalité des chances au personnel féminin demeure un des objectifs prioritaires de la Société. Le regroupement au siège social de la direction des ressources humaines facilitera l'exécution du programme d'action positive. Ce programme a été conçu pour mettre un terme à la ségrégation professionnelle toujours existante et pour favoriser une meilleure utilisation des employées à tous les échelons de la Société.

6. ***Finances***

Le personnel des Finances du siège social sera responsable de la gestion financière pour toute la Société.

À la suite de la disparition des sièges divisionnaires de Montréal et de Toronto, des tâches supplémentaires seront dévolues au service de la gestion financière du siège social. Le personnel des Finances nationales sera responsable de la gestion des services financiers dans toute la Société et exercera un contrôle beaucoup plus rigoureux sur ses fonds.

7. ***Ingénierie***

Tous les aspects de la fonction ingénierie sont regroupés sous la direction du vice-président à l'ingénierie.

Le Conseil d'administration a décidé de regrouper les responsabilités de tous les services techniques et d'ingénierie sous la direction du vice-président à l'ingénierie. Le service de l'Ingénierie englobera également le personnel de l'Ingénierie régionale, des Services techniques et de la Gestion des biens de la Société. Le vice- président à l'ingénierie sera responsable du contrôle et de l'affectation des fonds destinés à l'entretien et aux améliorations ainsi que des activités de distribution.

20.2 Planification et établissement des objectifs

Les fonctions de planification et d'évaluation recevront priorité.

L'importance d'une bonne planification et de l'établissement judicieux des objectifs a poussé le président et les autres administrateurs à accorder une plus grande priorité à la fonction de planification et d'évaluation nationales. Un secteur de planification fort a été réorganisé et confié à un vice-président à la planification relevant du premier vice-président, ce qui permettra au Conseil de contrôler plus facilement l'établissement des priorités, l'affectation des ressources et l'évaluation. On procède actuellement à un examen approfondi des politiques établies par le siège social pour s'assurer qu'elles s'appliquent intégralement à toute la Société.

20.3 Pratiques d'exploitation

Le Conseil a pris des mesures immédiates pour améliorer l'exploitation dans son ensemble.

Radio-Canada doit absolument avoir de bonnes pratiques d'exploitation pour pouvoir utiliser ses ressources le plus efficacement possible. La direction générale a déjà pris certaines mesures à cette fin:

— Blocage général de l'embauche pendant que la Société examine la taille de son effectif.

— Établissement de modalités précises de nomination concernant l'addition ou le déplacement interne de cadres supérieurs dans toute la Société.

— Centralisation de la responsabilité des systèmes informatisés auprès du vice-président aux ressources humaines et à l'administration.

— Réduction du personnel par attrition et retraites anticipées.

Le Conseil a également demandé à la direction de prendre les mesures suivantes:

— Mise en oeuvre immédiate de plusieurs méthodes et systèmes améliorés de comptabilité des prix de revient.

— Contrôles rigoureux concernant les voyages et les frais de représentation.

— Examen des pratiques d'exploitation dans certains secteurs, comme la taille des équipes de production et l'utilisation des installations et services de production en vue d'établir des normes optimales d'efficacité et d'économie.

On accordera une attention particulière à la taille des équipes de production, pour plus d'efficacité.

Le Conseil sait qu'il doit veiller à ce que l'exploitation de Radio-Canada se fasse avec le plus petit nombre possible d'employés nécessaires aux divers services d'émissions. Il a entrepris une étude visant à déterminer la possibilité de combiner plus efficacement les équipes techniques sans sacrifier les objectifs d'une programmation de qualité ni l'étendue des services d'information.

On réexaminera les pratiques de vente.

Le Conseil est particulièrement conscient de l'importance des recettes commerciales pour les activités de la Société. Il a donc entrepris une étude approfondie de toutes les pratiques de vente pour que Radio-Canada retire le maximum de recettes compatible avec son mandat de service public.

20.4 Imputabilité

Comme toutes les institutions financées par des fonds publics, Radio-Canada doit rendre compte au Parlement de la façon dont elle s'acquitte de son mandat et utilise les crédits qui lui sont accordés.

Cette responsabilité est particulièrement importante dans le cas de Radio-Canada. La Société est de loin l'institution culturelle la plus importante au Canada et elle atteint chaque jour plus de Canadiens que tous les autres organismes culturels mis ensemble. Aussi n'est-il pas surprenant que, de temps en temps, on se pose des questions sur les moyens qui permettent de mesurer la performance et de vérifier l'imputabilité d'un établissement aussi vaste et diversifié.

Le Conseil d'administration estime que la question de l'imputabilité est essentielle pour donner confiance en l'aptitude de Radio-Canada à entreprendre la réorientation décrite dans le présent document. À cette fin, il a pris un certain nombre de mesures pour que les dirigeants de la Société soient responsables devant le Conseil, qui est lui-même responsable devant le Parlement. Il a réaffirmé certains principes fondamentaux de gestion concernant la planification, l'établissement des objectifs et l'évaluation de la performance. Il a invité le Vérificateur général à entreprendre une vérification intégrée de l'efficacité et de l'économie avec lesquelles la Société gère ses affaires, et a

instruit la direction générale de le consulter périodiquement avant la réception de son rapport final, plus tard cette année. En plus de la fonction normale de vérification interne, le Conseil a établi un Comité de vérification composé de ses propres membres, qui examinera en détail la performance financière de la Société.

Il existe déjà un certain nombre de mécanismes formels qui régissent l'imputabilité du Conseil d'administration devant le Parlement. Le budget de Radio-Canada doit être établi par le gouvernement et approuvé par le Parlement. La Société doit se présenter devant le Comité permanent de la Chambre des communes sur les communications et la culture pour défendre ses prévisions budgétaires. Les rapports annuels sont présentés à la Chambre et publiés. Toutes les dépenses d'exploitation et d'immobilisations font l'objet d'une vérification continue de la part du Vérificateur général et de nombreuses initiatives de Radio-Canada doivent recevoir l'approbation du CRTC, organisme nommé par le gouvernement. D'autre part, le gouvernement doit approuver l'orientation générale de la Société et nomme les administrateurs, qui sont responsables de la réalisation des plans et des objectifs convenus.

Par contre, Radio-Canada est un organisme créateur et, dans le cas de tels organismes, la tradition politique canadienne a toujours reconnu que la nécessité d'un contrôle et d'une direction doit être contrebalancée par une garantie de liberté d'expression et une certaine indépendance à l'égard des autorités politiques en ce qui concerne ses activités quotidiennes, même si l'exercice de cette liberté peut être source de controverse. Les divers gouvernements canadiens ont toujours su respecter cette tradition.

RELATIONS INDUSTRIELLES

Le Conseil a entrepris une analyse des contraintes touchant les négociations collectives à Radio-Canada.

21.0
Relations industrielles

Les reproches dénonçant les emplois superflus et la sous-utilisation du personnel à Radio-Canada sont souvent reliés au processus de négociation collective de la Société.

Afin de surmonter les obstacles qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs fondamentaux du Conseil, celui-ci a entrepris une analyse des contraintes relatives aux conventions collectives en vigueur à Radio-Canada.

Tout plan qui viserait à alléger les contraintes de ces conventions doit être à la fois réaliste et crédible. Il est donc essentiel de comprendre la nature et la portée des restrictions qui touchent la négociation collective à Radio-Canada.

Ces restrictions se répartissent en quatre catégories:

- La fragmentation des groupements négociateurs en 29 secteurs de compétence établis en fonction des divisions française et anglaise.
- Les contraintes qui touchent l'établissement et l'affectation des tâches et qui se traduisent par le versement de primes ou par des pénalités.
- Les restrictions sur le contrôle de la main-d'oeuvre et la répartition du travail.
- Des garanties d'un niveau minimal de dépenses, données aux groupements d'artistes.

Étant donné l'idée que le public se fait d'elle, la période d'évolution qu'elle traverse et l'orientation nouvelle qu'elle se donne, la Société devra s'attaquer à tous ces problèmes de relations industrielles.

FINANCES

22.0 Finances

22.1 Les services fournis

Les dépenses de Radio-Canada couvrent un grand nombre de services.

En 1983-1984, le budget d'exploitation de la Société Radio-Canada s'établira à 965,6 millions de dollars.* De ce montant, environ 738,9 millions de dollars seront financés par le Parlement et 175,8 millions de dollars proviendront de ses revenus commerciaux. En plus, elle recevra du Parlement 69 millions de dollars pour ses dépenses en immobilisations.

Ces dépenses de fonds publics sont trop souvent simplement perçues comme une charge très onéreuse d'un service de télévision. En vérité, les dépenses de Radio-Canada couvrent un vaste éventail de services:

— un réseau de télévision anglaise	248,7 $
— un réseau de télévision française	165,5
— l'exploitation régionale de 19 stations de télévision anglaise	141,7
— l'exploitation régionale de 12 stations de télévision française	45,8
— deux réseaux d'alimentation du satellite vers le câble pour la Chambre des communes	4,0
— un réseau FM stéréo de radio anglaise	11,0
— un réseau FM stéréo de radio française	9,8
— un réseau AM de radio anglaise	36,5
— un réseau AM de radio française	36,9
— l'exploitation régionale de 38 stations de radio anglaise	48,1
— l'exploitation régionale de 21 stations de radio française	23,3
— des services de radio et de télévision en sept langues dans le Nord	7,5
— un service de sous-titrage codé pour les malentendants	1,1
— un service international sur ondes courtes en onze langues — un service international de transcription multilingue	18,2
— un des plus vastes réseaux de distribution au monde, comptant 10 transpondeurs de satellites et plus de 1 300 émetteurs	167,5
TOTAL	965,6 $

* Comprend des postes hors caisse comme un amortissement de 50,9 millions de dollars.

Bien que Radio-Canada soit exceptionnellement diversifiée et complexe, ses dépenses ne sont pas si élevées par rapport à d'autres radiotélédiffuseurs publics.

Les conditions que posent les dimensions du pays, les deux langues officielles, les différentes régions et le Nord s'allient pour faire du service de radiotélédiffusion national l'organisme le plus diversifié et le plus complexe du monde occidental. Cependant, les dépenses de la Société ne sont pas si élevées par rapport à d'autres radiotélédiffuseurs publics. En 1981-1982, la dernière année pour laquelle on dispose de chiffres comparables, *tous* les services de radio et de télévision de Radio-Canada ont coûté 754,7 millions de dollars. La même année, PBS a dépensé 811,8 millions de dollars pour *un seul* service de télévision et la BBC, en Grande-Bretagne, a consacré environ 1 milliard de dollars à ses services de radiotélédiffusion qui produisent un petit nombre d'heures d'émissions, distribuées dans une région géographique relativement restreinte, en une seule langue.

22.2 Historique du financement de Radio-Canada

Le budget d'exploitation réel de la Société a diminué de près de 4 % depuis 1979.

Au cours des dix dernières années, les crédits d'exploitation que le Parlement a affectés à Radio-Canada sont passés de 238,8 à 738,9 millions de dollars, soit une augmentation de 500,1 millions. Bien qu'il s'agisse d'une augmentation très importante, *en dollars constants*, compte tenu de l'inflation, le budget d'exploitation de la Société a connu une croissance négative au cours des dernières années – soit un déclin de près de 4 % depuis 1979.

En 1975, les ministres ont approuvé une formule de croissance réelle de 5 % pour Radio-Canada tout en précisant que certaines circonstances pourraient nécessiter la suspension temporaire du plan.

En mai 1975, le Comité du Cabinet sur les sciences, la culture et l'information a approuvé une formule de financement de six ans pour la Société qui prévoyait:

— une marge pour l'inflation basée sur les augmentations des dépenses nationales brutes (ce qui a été remplacé plus tard par l'indice des prix à la consommation);

— une croissance de 5 % pour permettre des améliorations au service de Radio-Canada (document du Cabinet sur les plans et les priorités);

— dans le cadre de la croissance de 5 %, une moyenne de 70 millions de dollars par an pour les dépenses en immobilisations.

Tout en approuvant la formule de financement, les ministres ont fait remarquer que des circonstances particulières pourraient nécessiter la suspension temporaire des crédits de croissance approuvés.

La formule de croissance réelle n'a été accordée qu'une fois depuis 1975.

Les prévisions des dépenses d'immobilisations et d'exploitation de la Société ont donc été présentées dans le cadre de cette formule au cours de chacune des six années suivantes, mais l'augmentation de croissance de 5 % n'a été accordée qu'en 1977-1978.

Les crédits accordés à Radio-Canada se sont à peine maintenus au niveau de l'inflation.

Pendant cette période, les crédits accordés à Radio-Canada se sont à peine maintenus au niveau de l'inflation. Cependant, la Société a fait face à de nouveaux besoins, notamment pour assumer les coûts d'exploitation de nouveaux projets d'immobilisations (PAR, remplacement des affiliées, etc.) totalisant quelque 25 millions de dollars ainsi que ceux afférents au réseau de télévision parlementaire (3,6 millions de dollars), à une augmentation de la teneur canadienne aux services français et anglais et à la programmation de nouvelles stations comme celles de Sept-Iles et de Rimouski. Bien que la plupart de ces réalisations n'aient été possibles que grâce à des économies et

Une réorientation interne des fonds a permis des améliorations importantes.

à la réorientation de fonds, la Société a consacré à l'exploitation des programmes près de 38 millions de dollars de ses dépenses en immobilisations.

Le tableau suivant montre clairement que le budget de Radio-Canada est resté statique depuis 1976. La colonne A montre ce que la Société aurait reçu en appliquant l'indice des prix à la consommation de 58,4 % à l'année de base. La colonne B montre ce qu'elle a réellement reçu du Parlement, la différence apparaissant à la colonne C. La colonne D montre ce qu'elle *aurait* reçu si le gouvernement avait été en mesure d'accorder l'augmentation prévue de 5 %.

(En millions de dollars)

	(A)	(B)	(C)	(D)
	En utilisant l'IPC	Crédits	Augmentation (diminution)	Augmentation avec la formule des 5 %
Crédits d'exploitation	633,9	673,7	39,8	135,1
Crédits d'immobilisations	101,5	63,7	(37,8)	65,9
Total	735,4	737,4	2,0	201,0

Le remplacement des installations techniques a souffert.

Les dépenses de 63,7 millions de dollars en immobilisations pour 1982-1983 représentent seulement 26,4 millions en dollars de 1977-1978, soit une perte de 37,3 millions de dollars en pouvoir d'achat. Cette situation limite considérablement l'aptitude de la Société à remplacer d'année en année son équipement technique, selon un plan rationnel, et de suivre l'évolution de la technologie dans une industrie où le matériel devient de plus en plus complexe et onéreux. Le remplacement insuffisant de l'équipement entraîne également des coûts de maintenance technique très élevés.

On pense souvent à tort que les installations de Radio-Canada sont extravagantes et représentent la Cadillac de la radiotélédiffusion, mais cela est loin d'être le cas. Au mieux, les réalités financières des dernières années ont obligé la Société à se contenter d'une vieille Chevrolet rouillée dans la plupart de ses stations.

22.3 La situation actuelle

La formule des "6 et 5 %" s'applique à la Société mais pas à un grand nombre de biens et services dont elle a besoin.

Le climat économique actuel pose des problèmes particuliers à la Société. Radio-Canada fonctionne maintenant, comme d'autres sociétés de la Couronne, dans le cadre des 6 et 5 %. Cependant, un grand nombre des biens et services achetés par la Société, représentant une grande partie de ses dépenses, sont sujets à des augmentations de prix de loin supérieures à 6 % en 1983. C'est le cas par exemple des locations, des émissions sur films et bandes magnétoscopiques provenant de fournisseurs étrangers et canadiens, des coûts de la main-d'oeuvre et des artistes, de l'électricité, des frais de déplacement pour la production, et des coûts des transpondeurs qui risquent de doubler.

Et, parallèlement, les recettes publicitaires ont diminué.

En même temps, la mauvaise conjoncture économique a provoqué un manque à gagner de 10 millions de dollars en recettes publicitaires pour 1982-1983, tendance qui devrait se poursuivre en 1983-1984. Comme le tableau suivant le montre, les conséquences de l'inflation et du déficit publicitaire auront un effet considérable sur le budget de Radio-Canada en 1983-1984:

		(millions de $)
a)	déficit inflationnaire prévu de quelque	9,4
b)	manque à gagner sur les recettes publicitaires des services anglais	9,9
c)	réduction du budget d'exploitation de 5 millions de dollars à réserver au ministre d'État au développement social	5,0
	TOTAL	24,3

Cela représente une réduction réelle du budget d'exploitation de la Société.

22.4 Le coût de la revitalisation de la programmation de Radio-Canada

Le Conseil propose d'économiser de l'argent grâce à des améliorations et à une réorientation, mais ces économies ne seront pas suffisantes pour répondre aux objectifs avec les fonds actuels.

Le Conseil d'administration sait très bien qu'il sera très difficile d'obtenir des fonds supplémentaires dans le climat économique actuel. Il sait également qu'une meilleure gestion et d'autres propositions contenues dans le présent document offrent des possibilités de réorientation des fonds existants. Voici quelques secteurs importants:

— une dotation en personnel et des pratiques d'exploitation plus économiques;

— une exploitation commerciale et surtout une commercialisation plus dynamiques des émissions canadiennes;

— un meilleur contrôle et une meilleure évaluation de la gestion;

— des ventes à l'exportation;

— de nouveaux services et sources de revenus;

— une collaboration entre les services français et anglais, et avec l'Office national du film.

Cependant, le Conseil se doit de dire *qu'il n'est pas réaliste de supposer que la réorientation permettra à Radio-Canada de réaliser tous ses objectifs à même les fonds existants*. En conséquence, voici donc les estimations du Conseil sur ce qu'il en coûterait pour réaliser les objectifs établis dans le présent document, ainsi qu'une indication des économies et des réorientations qu'il estime réalistes.

A. Nouvelle programmation

La nouvelle programmation nécessitera 126,6 millions supplémentaires étalés sur cinq ans.

D'ici cinq ans les changements d'émissions recommandés pour les réseaux de la télévision française et anglaise nécessiteront plus de 230 heures de nouvelles émissions dramatiques et de divertissement de grande qualité chaque année. Le coût brut de ces nouvelles émissions est estimé à 126,6 millions de dollars. Cependant, il existe plusieurs moyens de réduire ce chiffre brut.

— L'accès des producteurs indépendants au Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes: le Conseil propose de profiter pleinement de ce Fonds pour obtenir des productions du secteur indépendant. Le Fonds offrira jusqu'à 30 millions de dollars par an, d'ici cinq ans. Il faut noter que son utilisation nécessitera un nouveau financement pour Radio-Canada, car pour y accéder, il faudra un investissement à la fois du télédiffuseur et du producteur indépendant.

— L'utilisation de nouvelles émissions, et par le réseau français et par le réseau anglais.

— La diffusion nationale d'émissions régionales de qualité.

— La coproduction d'émissions avec d'autres télédiffuseurs, au Canada et à l'étranger.

— L'utilisation de fonds d'investissements privés.

— Une manière plus imaginative et attrayante de programmer des reprises.

— Davantage de coproductions avec l'ONF.

L'application de tous ces facteurs devrait, selon le Conseil, réduire le coût des nouveaux programmes de 126,6 à 49,2 millions de dollars par an, d'ici cinq ans.

B. **Autres coûts**

La nécessité d'un service provisoire par satellite et les changements dans les relations avec les affiliées de la télévision exigeront également des fonds supplémentaires.

Au fur et à mesure que la grille-horaire se canadianisera, les revenus qui proviennent actuellement des émissions américaines les plus populaires pourraient diminuer, du moins à court terme.

Il y aurait également d'autres coûts liés à la mise en place d'un service de satellite provisoire, ainsi que la possibilité de certaines augmentations des paiements versés aux affiliées par suite de l'accroissement des émissions canadiennes.

22.5 La réorientation des fonds

On réalisera des économies internes en fonction des nouveaux besoins de financement.

Comme susmentionné, le Conseil envisage des réorientations de fonds à l'intérieur du budget actuel de Radio-Canada. Cependant, il faut bien noter que toutes les propositions impliquent une réduction de l'effectif et la renégociation d'un certain nombre de contrats. Ces économies ne seront réalisées que sur un certain laps de temps. Dans la mesure du possible, on a évalué la portée de ces réorientations sur une base annuelle.

Les principales économies proviendront de la réorientation des budgets des programmes existants, d'activités de vente plus efficaces et plus dynamiques, de meilleures méthodes d'exploitation, de réductions du personnel, de retraites anticipées et d'économies au niveau administratif. Ces améliorations et réorientations totaliseront près de 40 millions de dollars par an, après cinq ans.

22.6 En résumé

Sommaire des besoins d'exploitation et d'immobilisations.

Le Conseil estime que *le coût de la revitalisation de la grille-horaire de la télévision de Radio-Canada, au cours des cinq prochaines années, sera le suivant*, y compris les coûts de la nouvelle programmation et autres déjà mentionnés:

(En milliers de dollars de 1983)

Coûts d'exploitation	84/85	85/86	86/87	87/88	88/89	Total annuel
Canadianisation de la télévision de Radio-Canada						
— coûts des émissions et autres	22 132	19 232	18 532	18 532	15 032	93 460
— moins réorientations à partir de l'exploitation actuelle	(7 600)	(8 600)	(12 300)	(5 400)	(5 400)	(39 300)
Total des besoins d'exploitation	14 532	10 632	6 232	13 132	9 632	54 160
Immobilisations		5 500	6 500			12 000

Cela est l'équivalent d'une augmentation de 1½% par an du budget de Radio-Canada, sans compter l'inflation, pendant cinq ans

La réalisation des objectifs du Conseil nécessitera un financement de 1½ % au-dessus du niveau de l'inflation au cours de chacune des cinq prochaines années.

Dans le présent document, le Conseil d'administration de Radio-Canada a étudié attentivement les objectifs énoncés dans la Stratégie de la radiotélédiffusion du ministre des Communications ainsi que le rôle de Radio-Canada.

En tenant pleinement compte du climat financier actuel, le Conseil s'est efforcé de répondre aux objectifs de la Stratégie en réorientant des fonds et en réalisant des économies de gestion au plan national, notamment par une réorganisation destinée à améliorer l'efficacité de l'exploitation de Radio-Canada. Néanmoins, il faudra malgré tout des fonds supplémentaires si Radio-Canada doit atteindre les objectifs de la Stratégie de la radiotélédiffusion. Par conséquent, le Conseil a jugé nécessaire de demander une augmentation du niveau de l'inflation au cours de chacune des cinq prochaines années.

Les objectifs ne pourront être réalisés en cas de réductions supplémentaires.

Cependant, s'il s'avérait impossible d'obtenir une augmentation, étant donné la situation économique actuelle, si le budget de Radio-Canada se voyait réduit encore d'avantage ou s'il ne suivait pas l'inflation, il serait impossible de réaliser, dans le délai fixé, les plans établis dans le présent document.

22.7 On a suggéré que certains services de Radio-Canada pourraient être abandonnés afin de concentrer les ressources dans les secteurs-clés. Il serait possible de faire un certain nombre de choix qui nécessiteraient tous des amputations difficiles et douloureuses.

Une réduction des services a été envisagée.

Le Conseil a envisagé de nombreuses possibilités qui signifieraient une réduction des services offerts par Radio-Canada. Elles comprennent des réductions de l'exploitation régionale et du réseau, à la télévision et à la radio, et même l'abolition complète de certains services.

Le Conseil ne croit pas que ces options soient acceptables.

22.8 En dernière analyse, le Conseil croit qu'aucune de ces options ne serait acceptable. Toute amputation draconienne de ce genre mettrait Radio-Canada en grand péril et porterait un coup psychologique à tout l'organisme et aux collectivités qu'elle dessert. À la longue, cela signifierait la mort lente du service de radiotélédiffusion national.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Sommaire

23.0 Conclusions et recommandations

Dans le présent document, le Conseil d'administration a voulu identifier et analyser une série d'options pour l'avenir de Radio-Canada. Ces options ainsi que les recommandations du Conseil sont énoncées ci-dessous:

Programmation télévisuelle

Le Conseil croit que la télévision de Radio-Canada doit être distinctive et populaire. Il faudrait remplacer la plupart des émissions américaines par des émissions canadiennes de grande qualité.

23.1 La programmation télévisuelle

La programmation télévisuelle de Radio-Canada devrait-elle se différencier de la programmation des télévisions commerciales – canadiennes et américaines – en se donnant un caractère nettement plus distinctif et en offrant une proportion accrue d'émissions canadiennes? Ou devrait-on s'en tenir à la politique actuelle qui consiste à présenter une forte proportion d'émissions en provenance des États-Unis, afin d'être en mesure de livrer une plus forte concurrence aux autres stations de télévision et de maintenir un niveau plus élevé de recettes publicitaires?

Si l'on optait pour la première solution, Radio-Canada devrait-elle se distinguer par sa programmation, tout en s'efforçant de demeurer un service populaire offrant une grande variété d'émissions destinées à des auditoires canadiens très diversifiés? Ou devrait-elle se limiter à présenter des émissions spécialisées et laisser le champ de la programmation populaire aux télédiffuseurs commerciaux?

— ***Le Conseil estime que la télévision de Radio-Canada doit se distinguer de la télévision commerciale, mais s'efforcer de rester un service populaire offrant une grande variété d'émissions destinées à de nombreux auditoires canadiens.***

— ***À cette fin, le Conseil propose une vigoureuse réorientation de la programmation télévisuelle. Il a l'intention de remplacer la plupart des émissions américaines actuelles dans les grilles-horaires de la télévision par des émissions canadiennes populaires de grande qualité, surtout des dramatiques. En même temps, le Conseil veillera à ce que la programmation télévisuelle de Radio-Canada soit originale, ait une valeur durable et s'adresse aux auditoires actuellement desservis de façon inadéquate.***

— ***Le Conseil reconnaît que ces mesures pourraient aboutir à une réduction de l'auditoire global au fur et à mesure que l'on retirera les émissions américaines. Cependant, il a établi une cible claire visant à augmenter l'écoute des émissions canadiennes de 40 % au réseau anglais et de 20 % au réseau français. Il estime qu'il s'agit là d'une question primordiale pour Radio-Canada, et il a nommé des vice-présidents chevronnés qui concentreront toute leur attention sur l'exploitation des réseaux de la télévision française et anglaise.***

— Dans le cadre de la réorientation de la télévision, le Conseil a l'intention d'établir une plus grande collaboration avec l'Office national du film et de se tourner davantage vers les organismes des arts d'interprétation canadiens comme source de programmation. Les liens entre les réseaux français et anglais de la Société seront renforcés et l'on fera un meilleur usage des émissions dans les deux langues au moyen de sous-titres et de doublages. Le Conseil a également décidé de rechercher de nouvelles façons de programmer les reprises des émissions originales à gros budget, *aux réseaux existants et au service proposé pour les fins de semaine.*

Programmation: nationale, régionale et locale

Une forte présence régionale est nécessaire.

23.2 Programmation: nationale, régionale et locale

La télévision de Radio-Canada devrait-elle continuer d'offrir un mélange équilibré d'émissions nationales, régionales et locales? S'acquitterait-elle de ses obligations si elle offrait un service strictement national? Devrait-elle abandonner la programmation locale en faveur d'une programmation conçue pour répondre aux besoins de régions géographiques plus vastes?

— ***Le Conseil est d'avis que Radio-Canada doit continuer d'avoir une forte présence régionale si elle veut remplir son mandat et refléter suffisamment la diversité canadienne. Il propose d'assurer une production régionale de la meilleure qualité possible et une contribution maximale des régions aux réseaux nationaux. Il y aura réduction des coûts généraux dans tous les centres régionaux, ce qui permettra de réinvestir les économies dans la programmation et l'exploitation au niveau régional.***

En général, et à très peu d'exceptions près, le Conseil d'administration n'envisage pas une plus grande expansion des stations régionales dans les régions géographiques où le service régional et local de Radio-Canada n'est pas disponible actuellement.

— Le Conseil a nommé un vice-président qui aura la responsabilité spécifique de veiller au renforcement de la radiotélédiffusion régionale.

Programmation radiophonique

Il faut maintenir le haut niveau de qualité de la radio.

23.3 Programmation radiophonique

Bien que la plus grande partie de ce document traite des défis auxquels la télévision doit faire face, le Conseil réaffirme son intention de maintenir le haut niveau de qualité des émissions offertes par la radio. Les services radiophoniques de la Société doivent continuer d'être originaux et pertinents, et de s'adapter le mieux possible aux nouvelles technologies et aux changements de goûts de l'auditoire. La radio de Radio-Canada doit particulièrement mettre à profit les richesses des stations régionales qui contribuent au service national.

— Deux nouveaux postes ont été créés, soit ceux de vice-président des réseaux français de radio et de vice-président des réseaux anglais de radio.

Un ou plusieurs services?

Radio-Canada a besoin d'un second service de télévision pour offrir un choix canadien suffisant dans le spectre de la télédiffusion.

23.4 Programmation: un ou plusieurs services?

La Société Radio-Canada devrait-elle concentrer ses efforts sur un seul service de télévision ou chercher à en offrir d'autres afin d'ajouter à la variété des émissions présentées aux Canadiens et de faire contrepoids à la grande multiplicité des sources d'émissions?

— ***Le Conseil est convaincu que Radio-Canada a besoin d'un second service de télévision pour offrir un plus grand choix canadien dans le spectre des services actuellement disponibles. Comme première mesure, il propose de lancer un second service restreint pendant les fins de semaine, en se servant du canal de distribution utilisé en semaine pour le réseau de télévision parlementaire.***

— Le Conseil estime que Radio-Canada peut contribuer au développement des services commerciaux spécialisés conjointement avec le secteur privé. Par conséquent, il étudiera les possibilités de collaboration dans ce domaine.

Sur le plan international

Radio-Canada étudiera les possibilités d'exportation d'émissions et de services d'émissions.

23.5 Programmation: la dimension internationale

Dans le cadre de la réorientation des services d'émissions de Radio-Canada, le Conseil mettra l'accent sur l'étude des possibilités d'exportation des émissions et des services d'émissions de Radio-Canada.

Production: interne ou externe?

Le secteur privé doit représenter le principal apport mais il faut maintenir la capacité de production interne de Radio-Canada.

23.6 Production: interne ou externe?

Radio-Canada devrait-elle continuer de produire certaines émissions de télévision ou confier le façonnage de toutes les émissions à des entreprises privées?

— ***Le Conseil estime qu'il est important que Radio-Canada maintienne sa production interne pour le bien de l'industrie télévisuelle canadienne, y compris le secteur privé. Cependant, il a décidé que le secteur privé doit représenter l'apport principal à la nouvelle production de télévision qu'il propose. Conformément à l'intention du gouvernement qui veut encourager la croissance de ce secteur, le Conseil a établi, comme cible à atteindre lorsque les services de télévision seront entièrement canadianisés, que 50 % de toutes les émissions réseau, autres que les nouvelles, les affaires publiques et les sports, devraient provenir de producteurs indépendants.***

Il faut utiliser pleinement le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes.

— D'autre part, le Conseil veut collaborer le plus possible avec les producteurs indépendants pour profiter pleinement du Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes.

Posséder ou louer les installations?

Radio-Canada doit être propriétaire de ses installations de production mais doit les rendre plus accessibles aux producteurs privés.

23.7 Radio-Canada devrait-elle posséder ses propres installations ou les louer?

Le Conseil ne pense pas qu'il serait rentable ou pratique de remettre le gros des installations de production et de distribution de Radio-Canada au secteur privé. Il estime pourtant que, pour respecter son engagement relatif à la production indépendante, la Société doit rendre ses ressources de production plus accessibles aux producteurs privés, dont très peu possèdent leurs propres installations.

Satellites ou émetteurs?

Toute extension du rayonnement doit se faire par le satellite.

23.8 Satellites ou émetteurs?

La distribution par satellite pourrait-elle remplacer la diffusion actuelle par émetteurs?

— ***À court terme, Radio-Canada doit continuer de maintenir son système d'émetteurs afin de desservir le public canadien de la façon la plus efficace. Cependant, toute nouvelle expansion du rayonnement devrait s'effectuer par satellite et des entreprises comme le Plan accéléré de rayonnement pourraient être progressivement abandonnées.***

— À titre de mesure provisoire, le Conseil propose la création de "super-stations" françaises et anglaises pour compléter le service privé de CANCOM qui est distribué par satellite dans les régions éloignées et mal desservies. On utilisera également la distribution par satellite pour que les câblodistributeurs puissent avoir accès aux réseaux FM de Radio-Canada.

Affiliées

La distribution par les affiliées est rentable mais les relations devront sans doute être modifiées.

23.9 Les stations affiliées

Radio-Canada devrait-elle maintenir son système d'affiliation avec les stations privées ou le remplacer par ses propres stations?

— ***Le Conseil estime que les affiliées de Radio-Canada représentent encore une façon rentable d'offrir le service de Radio-Canada à une grande partie de l'auditoire. D'autre part, le coût élevé de leur remplacement ne constituerait pas une utilisation prioritaire des fonds publics pour le moment. Au fur et à mesure que les services de télévision de Radio-Canada se canadianiseront et deviendront plus distinctifs, Radio-Canada devra être prête à modifier ses relations financières avec les stations affiliées.***

Recettes publicitaires

Il faut garder les annonces publicitaires mais la programmation doit avoir priorité.

23.10 Les recettes publicitaires

Radio-Canada devrait-elle tirer une partie de ses recettes de la publicité commerciale ou renoncer à toute publicité pour ne compter que sur les crédits qui lui vote le Parlement?

— ***Radio-Canada doit continuer d'avoir recours aux recettes publicitaires pour compléter les crédits parlementaires. Cependant, l'essentiel de la stratégie du Conseil vise à réaffirmer la primauté de la programmation sur la publicité commerciale. Plutôt que d'accepter une programmation régie par des objectifs commerciaux et tendant à négliger les besoins des auditoires spécialisés, le Conseil a décidé que son premier objectif consiste à offrir des services de télévision qui présentant un caractère différent et plus canadien, surtout aux heures de grande écoute. Enfin, il faudrait s'efforcer de réduire les interruptions publicitaires dans certaines catégories d'émissions.***

Les recettes publicitaires pourraient diminuer mais les ventes doivent être optimisées.

— Le Conseil reconnaît que cette solution entraînerait une réduction des recettes publicitaires. Cependant, il est important que l'exploitation commerciale reste aussi efficace que possible. Le Conseil note plus particulièrement la nécessité de retirer le maximum de recettes des émissions canadiennes, tout en respectant les objectifs des programmes. Des discussions sont actuellement en cours avec l'industrie de la publicité afin de trouver des moyens originaux de jeter un pont entre les émissions canadiennes et les besoins des publicitaires.

Financement

23.11 Financement

Une programmation de télévision distinctive ne peut être obtenue sans fonds supplémentaires.

Radio-Canada peut-elle passer d'un service de télévision qui dépend fortement de la présentation d'émissions américaines aux heures de grande écoute pour maintenir ses recettes commerciales et soutenir ses affiliées, à un service clairement canadien fonctionnant dans un cadre de financement déterminé?

— ***Après avoir étudié les diverses solutions qui s'offraient à lui, le Conseil estime que l'on ne peut réaliser un service de télévision réellement distinctif et canadien sans crédits supplémentaires. Cependant, le Conseil s'assurera que l'efficacité de la gestion permettra de réorienter le maximum de fonds. Par conséquent, il s'est engagé à réorienter près de 40 millions de dollars d'ici à la fin d'une période de cinq ans.***

Objectifs d'ensemble pour les services de radiotélédiffusion de Radio-Canada:

23.12 Les points suivants résument l'opinion du Conseil d'administration sur les services des programmes de la radio et de la télévision.

A. Ils doivent être distinctifs

A. Les services doivent être distinctifs

Les émissions de Radio-Canada doivent être distinctives. Elles doivent plaire à l'ensemble des Canadiens et refléter tous les aspects de leur culture, dans une gamme allant du très populaire comme le hockey et la musique pop aux questions d'intérêt artistique, social, spirituel, intellectuel, économique et politique.

Bien que le critère de la popularité ne soit pas le seul applicable, il reste que les émissions doivent former un ensemble répondant aux besoins des Canadiens. Divertissantes ou informatives, elles doivent viser à l'excellence et contribuer de façon significative et durable au développement culturel du Canada.

B. Principalement canadiens

B. **Les services doivent être principalement canadiens**

Les services français et anglais d'émissions de Radio-Canada doivent se distinguer par la gamme d'auditoires qu'ils desservent, par leur qualité et par le fait qu'ils accordent une large part à la créativité canadienne, aux idées et aux préoccupations des gens à l'égard de leur pays et du reste du monde. Ils doivent également refléter la diversité géographique, culturelle et ethnique du Canada.

C. Miroir des régions du Canada

C. **Les services doivent être le miroir des régions du Canada**

La diversité régionale et culturelle du pays découle de sa nature même et doit être illustrée dans un mélange d'émissions nationales et régionales qui traduisent l'identité des Canadiens et contribuent à leur unité.

D. Appui à la créativité canadienne

D. **Les services doivent favoriser la créativité canadienne**

Les services d'émissions doivent s'ouvrir à toutes les sources existantes et potentielles de créativité canadienne, et, à la télévision, préciser et accroître le rôle du producteur indépendant.

E. Reflet du monde entier

E. **Les services doivent être le reflet du monde**

Radio-Canada doit également se distinguer par des programmes permettant aux Canadiens de rester en contact avec le reste du monde, c'est-à-dire non seulement par des émissions de nouvelles, d'affaires publiques et de sports d'un haut niveau professionnel, mais aussi par un choix des meilleures émissions culturelles et de divertissement qu'offrent les autres pays.

F. Des émissions intéressant les auditoires étrangers

F. **Les services doivent susciter l'intérêt des auditoires étrangers**

Le milieu de la radiotélévision est de plus en plus cosmopolite et la programmation de Radio-Canada, tout en conservant son caractère autochtone, doit susciter l'intérêt des auditoires étrangers.

Recommandations

Le Conseil demande que le gouvernement:

Recommandations

Le Conseil d'administration recommande que le gouvernement:

— sanctionne l'objectif de canadianisation

— sanctionne l'augmentation de la production et de la programmation d'émissions de télévision canadiennes, en français et en anglais, ainsi que la réduction correspondante des émissions américaines actuellement programmées. Il faudra donc produire environ 230 heures par an de nouvelles émissions canadiennes, surtout des dramatiques, d'ici 1989, et un total de plus de 800 heures de nouvelles émissions sur une période de cinq ans;

— sanctionne la diffusion de la publicité sur les ondes à condition de donner la priorité à la programmation

— convienne que Radio-Canada doit continuer de vendre du temps d'antenne pour la publicité commerciale à la télévision, afin de compléter ses crédits parlementaires, à condition que la programmation l'emporte sur les objectifs purement commerciaux et que les interruptions soient réduites dans certaines émissions et présentées de façon plus imaginative dans d'autres;

— sanctionne l'objectif visant à l'augmentation de l'écoute des émissions *canadiennes*

— sanctionne l'objectif premier du Conseil à l'égard des auditoires, à savoir une augmentation considérable de l'écoute des émissions *canadiennes*, tout en reconnaissant que cette mesure pourrait entraîner une réduction de l'auditoire global de la télévision de Radio-Canada;

— approuve une augmentation réelle du financement de 1½ %

— approuve une augmentation réelle de 1½ % du budget de Radio-Canada pour chacune des cinq prochaines années, à partir de 1984-1985, afin de permettre la production de nouvelles émissions pour la canadianisation des services de télévision et afin de compenser la réduction possible des recettes publicitaires;

— approuve l'abandon progressif du PAR

— approuve l'abandon progressif du Plan accéléré de rayonnement et l'introduction de services par satellite pour l'expansion future du rayonnement;

— approuve l'introduction d'un second réseau dans chaque langue

— approuve l'introduction, à une modeste échelle pour commencer, d'un second réseau pour la télévision française et pour la télévision anglaise, en utilisant pendant les fins de semaine le canal de distribution du réseau de télévision parlementaire qui est libre à ce moment-là;

— sanctionne l'initiative d'un service international

— sanctionne l'examen d'une extension des services d'émissions de Radio-Canada en dehors du pays, au moyen du satellite, du câble et d'autres nouvelles technologies;

— sanctionne la participation de Radio-Canada à des services canadiens spécialisés

— sanctionne la collaboration de Radio-Canada avec d'autres radiotélédiffuseurs afin de créer des services spécialisés canadiens;

— modifie la Loi sur la radiodiffusion en ce qui concerne:

— introduise une législation modifiant la Loi sur la radiodiffusion de 1968:

a) le caractère distinctif de Radio-Canada

a) modification de l'article 3 g) (i) de façon à indiquer la nécessité, pour Radio-Canada, de fournir un service distinctif et principalement canadien;

b) l'utilisation de la technologie appropriée

b) rajout d'un nouvel article 3 g) (v) qui permettrait à Radio-Canada d'utiliser des technologies de communications autres que la radiodiffusion traditionnelle;

c) l'exportation de son savoir-faire

c) modification de l'article 39 2) afin de mieux englober la prestation de services d'experts-conseils en ingénierie aux radiodiffuseurs d'autres pays.

Number/
Numéro
2

LA STRATÉGIE DE RADIO-CANADA

Octobre 1983

Sommaire du document préparé
par le Conseil d'administration de la Société Radio-Canada
à la demande du ministre des Communications

Pour préparer la deuxième étape de la nouvelle stratégie de radiotélévision nationale du gouvernement, le ministre des Communications a demandé au Conseil d'administration de Radio-Canada, en décembre 1982, "des propositions clairement définies et documentées qui permettraient au service national de s'acquitter efficacement de ses obligations" afin que la Société Radio-Canada reste le principal instrument de la réalisation de la politique de radiotélédiffusion au Canada.

Ce document, publié aujourd'hui et intitulé "La stratégie de la Société Radio-Canada", est la réponse du Conseil d'administration de la Société à cette demande. Il est le résultat d'une étude et d'une analyse exhaustive du mandat de la Société. Il traite de la programmation radiophonique et télévisuelle, du financement, de la gestion, des responsabilités, du code publicitaire, des stations affiliées, des activités régionales, de la production indépendante, etc. Cependant, on y a surtout mis l'accent sur les services de télévision. En définissant ses vues, le Conseil a tenu compte des directives figurant dans la Stratégie canadienne de la radiotélévision publiée en mars par le ministre des Communications et des recommandations du Comité d'étude sur la politique culturelle fédérale.

...2

Le document reflète l'engagement du Conseil d'administration quant à l'avenir de la radiotélédiffusion au Canada -- et au rôle central de Radio-Canada dans le nouvel environnement de la radiotélévision au Canada. Le document du ministre des Communications, l'honorable Francis Fox, publié le 24 octobre 1983, coïncide pour l'essentiel avec les prises de position du Conseil d'administration de la Société contenues dans "La stratégie de la Société Radio-Canada". Bien entendu, la stratégie du Conseil est beaucoup plus détaillée sur un certain nombre de questions. Par exemple, elle contient une analyse générale des finances de la Société et une proposition de financement permettant d'atteindre les objectifs proposés dans la stratégie.

SERVICES DISTINCTIFS

Le Conseil estime que la télévision de Radio-Canada doit se distinguer de la télévision commerciale tout en s'efforçant de rester un service populaire offrant toute une gamme d'émissions destinées à un auditoire canadien diversifié. Il est d'avis que toutes les émissions de Radio-Canada ne doivent pas nécessairement être destinées à de vastes auditoires mais que dans l'ensemble, elles doivent intéresser un large éventail de la population.

...3

A cette fin, le Conseil propose une vigoureuse réorientation de la programmation télévisuelle et le remplacement de plusieurs des émissions américaines actuelles dans les grilles-horaires de la télévision par des émissions canadiennes populaires de grande qualité, principalement des dramatiques et des émissions de divertissement. Bien entendu, l'information ne sera pas négligée, mais le Conseil estime que la programmation de la Société dans le domaine de l'information et des sports est déjà très satisfaisante et connaît déjà beaucoup de succès.

AUGMENTATION DE L'AUDITOIRE DES ÉMISSIONS CANADIENNES

Le document reconnaît que ces mesures pourraient aboutir à une réduction de l'auditoire global au fur et à mesure que l'on retirera les émissions américaines. Cependant, on sait que Radio-Canada et d'autres producteurs canadiens peuvent produire des émissions populaires de grande qualité. Par conséquent, le Conseil est certain que l'on peut probablement maintenir les niveaux actuels d'auditoire et augmenter la cote d'écoute des émissions canadiennes de 40% au réseau anglais et de 20% au réseau français. Le Conseil estime qu'il s'agit là d'une question primordiale pour Radio-Canada et il a nommé des vice-présidents qui concentreront toute leur attention à l'exploitation des réseaux de la télévision française et anglaise.

...4

SOURCES D'ÉMISSIONS

Le Conseil estime qu'il est important que Radio-Canada maintienne sa production interne pour le bien de l'industrie télévisuelle canadienne, y compris le secteur privé. Cependant, il a décidé que le secteur privé doit représenter l'apport principal à la nouvelle production de télévision qu'il propose. Conformément à l'intention du gouvernement qui veut encourager la croissance de ce secteur, le Conseil a établi, comme cible à atteindre lorsque les services de télévision seront entièrement canadianisés, que 50% de toutes les émissions réseau, autres que les nouvelles, les affaires publiques et les sports, devraient provenir de producteurs indépendants.

D'autre part, le Conseil se propose de collaborer avec les producteurs indépendants pour profiter pleinement du Fonds de développement de la production canadienne.

Dans le cadre de la réorientation de la télévision, le Conseil a l'intention d'établir une plus grande collaboration avec l'Office national du film et de se tourner davantage vers les organismes canadiens des arts du spectacle comme source d'émissions.

...5

UN SECOND RÉSEAU DE TÉLÉVISION

Le Conseil est convaincu que Radio-Canada a besoin d'un second service de télévision pour offrir un plus grand choix à contenu canadien dans l'éventail des services actuellement disponibles. Comme première mesure, il propose donc l'établissement d'un second service qui commencerait pendant les fins de semaine, et qui utiliserait le canal assigné en semaine au réseau de télévision parlementaire.

COLLABORATION ENTRE LES RÉSEAUX FRANÇAIS ET ANGLAIS

Le document indique qu'il est important que les liens entre les réseaux français et anglais de la Société soient renforcés et que l'on fasse un meilleur usage des émissions dans les deux langues au moyen de co-productions, de sous-titrages et de doublages. Le Conseil a également recommandé que l'on prévoit une nouvelle politique de reprise des émissions originales pour les réseaux existants et aussi au service proposé pour les fins de semaine.

SERVICES RÉGIONAUX

Le Conseil est d'avis que Radio-Canada maintienne une forte présence régionale. Il propose d'assurer une production régionale de qualité et une contribution maximale des régions aux réseaux nationaux. Le document indique qu'il faudra continuer d'essayer de réduire les frais généraux dans toute la Société et les centres régionaux, afin de réinvestir ces économies dans la programmation et l'exploitation.

...6

ACTIVITÉ COMMERCIALE

Le document précise que Radio-Canada devrait continuer d'avoir recours aux recettes publicitaires. Cependant, il faut réaffirmer la primauté de la programmation sur la publicité commerciale.

Le Conseil est particulièrement conscient de l'importance des recettes commerciales pour les activités de la Société. Il a donc entrepris une étude approfondie de toutes les pratiques de vente pour que Radio-Canada retire le maximum de recettes compatibles avec son mandat de service public. La Société a toujours bénéficié de la collaboration des milieux publicitaires. Elle a donc l'intention de consulter les annonceurs et les agences dans la recherche de nouveaux modes de collaboration.

DISTRIBUTION

A court terme, Radio-Canada doit maintenir son système d'émetteurs afin de desservir le public canadien de la façon la plus efficace. Cependant, toute nouvelle expansion du rayonnement devrait s'effectuer par satellite dans la mesure du possible plutôt que par des projets comme le plan accéléré de rayonnement.

...7

AFFILIÉES

Le Conseil estime que les affiliées de Radio-Canada représentent encore une façon rentable d'offrir le service de Radio-Canada à une partie de l'auditoire. D'autre part, le coût élevé du remplacement ne constituerait pas en ce moment une utilisation prioritaire des fonds publics. Au fur et à mesure que les services de télévision de Radio-Canada se canadianiseront et deviendront plus distinctifs, le document précise que Radio-Canada devrait être prête à modifier au besoin ses ententes financières avec les stations affiliées.

RESSOURCES FINANCIÈRES

Après avoir étudié les diverses solutions qui s'offraient à lui, le Conseil estime que l'on ne peut réaliser un service de télévision réellement distinctif et canadien sans crédits supplémentaires. Cependant, le Conseil s'assurera que l'efficacité de la gestion des ressources actuelles permettra de réorienter le plus de fonds possible. Par conséquent, il s'est engagé à réorienter près de 40 millions de dollars par année dans cinq ans.

Le Conseil reconnaît également que le Fonds de développement de la production d'émissions canadiennes créé par le gouvernement contribuera considérablement à augmenter la teneur canadienne à la télévision.

...8

RADIO

Le document réaffirme l'intention du Conseil de maintenir le haut niveau de qualité des émissions offertes par la radio. Les services radiophoniques de la Société tout en maintenant leur qualité actuelle devront s'adapter le mieux possible aux nouvelles technologies et au changement de goûts de l'auditoire. La radio de Radio-Canada devra continuer de mettre à profit les ressources des stations régionales pour contribuer au service national.

ORGANISATION

Pour réaliser ces objectifs de programmation, le Conseil d'administration a récemment fait des changements importants à sa structure. L'objectif est de créer une structure dans laquelle les secteurs d'exploitation sont ramenés à une taille plus facile à gérer pour que le président et le Conseil d'administration puissent en assurer une meilleure direction.

La nouvelle organisation délimite les fonctions de politique et de planification par rapport aux responsabilités d'exploitation. Une fonction de politique et de planification plus clairement définie permettra à la Société d'établir des politiques, de fixer des objectifs, d'évaluer l'efficacité de leur réalisation et d'assurer également que le principe d'imputabilité soit respecté.

...9

L'autre objectif important de la restructuration est d'éliminer le dédoublement des postes afin de libérer des ressources pour la programmation.

Le Conseil s'attend à ce que la vérification intégrée de la gestion et de l'exploitation de la Société, que le vérificateur général du Canada effectue actuellement en son nom, contribue grandement à l'amélioration de l'organisation et de la gestion.

Le Conseil d'administration doit s'assurer que les fonds publics qui sont confiés à Radio-Canada sont utilisés de façon responsable et que des principes fondamentaux de saine gestion sont appliqués dans toutes les activités de la Société. Dans ce but, le Conseil a créé son propre comité de vérification et approuvé la nomination d'un vérificateur interne qui relèvera directement du président.

Le Conseil d'administration de la Société est convaincu que Radio-Canada est un organisme dynamique et créateur. Sa réputation a fait le tour du monde. Le Conseil estime qu'avec la collaboration de tous les Canadiens qui s'intéressent à la radiotélédiffusion, Radio-Canada peut relever les nouveaux défis qui se présentent.

THE STRATEGY OF THE CBC

October 1983

Summary of the document prepared

by the CBC Board of Directors

at the request of the Minister of Communications

In preparation for the second stage of the government's new national broadcasting strategy, the CBC Board of Directors was asked in December 1982 by the Minister of Communications to develop "clearly defined and documented proposals designed to ensure that the CBC renders itself capable of effectively meeting its obligations" in order that the Canadian Broadcasting Corporation may continue to be the principal intrument for the achievement of broadcasting policies for Canada.

The document, published today entitled "The Strategy of the CBC" represents the CBC Board of Directors' response to that request. It is the result of comprehensive examination and analysis of the mandate of the Corporation. It deals with radio and television programming, funding, management, accountability, advertising policy, affiliated stations, regional activities, independent production, etc. However the emphasis is mainly on television services. In defining their views, the Board took into account the government's Broadcasting Strategy for Canada and the recommendations of the Federal Cultural Policy Review Committee.

...2

The document reflects the CBC Board of Directors' commitment to the future of broadcasting in Canada -- and to a more vital CBC which will play a central role in Canada's new broadcasting environment. The policy document of the Minister of Communications, The Honourable Francis Fox published on October 24, 1983 retains essentially all the policy positions of the Board of the CBC contained in "The CBC Strategy". The strategy of the Board is, quite appropriately, more detailed on a number of respects. It contains, for instance a general analysis of CBC finances and a funding proposal to achieve the goals proposed in the strategy.

DISTINCTIVE SERVICES

The Board has taken the view that CBC television must be a distinctive alternative to commercial TV, while striving to remain a popular service offering a broad range of programming aimed at a wide spectrum of Canadian audiences. It takes the position that all CBC programs do not need to aim at the largest mass audiences but that CBC programming, as a whole, must be of interest to a large cross section of the population.

To achieve this end, the Board proposes a vigorous reorientation of television programming and the replacement of much of the present American programming in CBC television schedules with popular high-quality Canadian programs, mostly drama and entertainment.

...3

Information is not to be neglected of course, but the Board takes the position that CBC information and sports programming is already very good and moreover successful.

CBC television programming must be innovative. In addition a great effort must be made towards programs of lasting value and of service to audiences that are currently inadequately served.

INCREASE VIEWING OF CANADIAN PROGRAMS

The document acknowledges that this move may mean some reduction in overall audiences as some popular American programs are withdrawn. However the record indicates that the CBC, and other Canadian producers, can produce popular programs of high quality and therefore the Board is confident that the present overall levels of audiences can probably be maintained and that the viewing of Canadian programs can be increased by 40 per cent on the English network and 20 per cent on the French network. The Board recognizes this as the single most important concern for the CBC and has appointed Vice-Presidents to devote their full attention to the English and French TV network operations.

PROGRAMMING SOURCES

While it believes that the continuation of CBC in-house production is important for the whole Canadian television production community, including the private sector, the Board agrees that the private sector must be an important contributor to the new television production it proposes. In agreement with the intent of the government to foster the growth of the private sector, the Board has proposed, as a target to be attained when television services become fully Canadianized, that 50 per cent of all network programs, other than news, information and sports, should be supplied by the private sector.

...4

Further, the Board will co-operate with independent producers in taking full advantage of the Canadian Broadcast Program Development Fund.

As part of the reorientation of television the document has proposed that the CBC institute greater co-operation with the National Film Board and to look more to Canada's performing arts institutions as a source of programming.

A SECOND TELEVISION SERVICE

The Board remains convinced that the CBC needs a second television service to provide greater Canadian choice in the spectrum of available services. Therefore the document proposes, as a first step, a limited second service on weekends, using the distribution network used for the House of Commons service.

FRENCH - ENGLISH CO-OPERATION

The document indicates that it is important that the links between the Corporation's French and English networks be strengthened and better use made of programs in both languages by means of co-production, sub-titling and dubbing. The Board has also directed that more attention be given to the repeat potential of costly original programming, both on the existing networks and on a proposed new weekend service.

...5

REGIONAL SERVICES

The Board is of the view that the CBC must continue to have a strong regional presence if it is to fulfill its mandate and adequately reflect the diversity of Canada. It proposes to ensure the best possible quality in regional production and the maximum contribution of regional programming to the national networks. The document indicates that there will be continuing efforts to reduce overhead costs throughout the Corporation including at regional centres, with the resulting savings to be reinvested in programming and operations.

COMMERCIAL ACTIVITY

The document states that the CBC should continue to rely on commercial revenues to supplement Parliamentary appropriations. However, the core of the Board's strategy is to reassert the primacy of programming over commercial sales. Rather than accepting a program mix which is too much governed by commercial revenue objectives and tends to neglect the needs of audiences with specialized interests, the Board has determined that its primary objective must be the provision of television services which are much more distinctive and more Canadian in character, particularly in prime time. In addition, a definite attempt should be made to reduce commercial interruptions in certain kinds of programs.

The Board is particularly aware of the importance of commercial revenues to the Corporation's activities. It has, therefore, undertaken a thorough review of all selling practices to ensure that the CBC derives maximum revenues while continuing to carry out its public service mandate. The Corporation has enjoyed very good cooperation from the advertising community over the years. Therefore it intends to consult with advertizers and agencies in finding new modes of co-operation.

...6

DISTRIBUTION

In the short term the CBC must maintain its existing system of transmitters in order to serve the Canadian public in the most effective way. However, further extensions of coverage should be by satellite whenever possible rather than by plans such as the Accelerated Coverage Plan.

AFFILIATES

The Board believes that the CBC affiliates still represent a cost effective way of providing a portion of the audience with CBC service. Further, the high cost of replacement would not be a priority use of public funds at this time. As the CBC's television services are made more Canadian and more distinctive, the document indicates that the CBC must be prepared to modify its financial relationship with affiliated stations if necessary.

FINANCIAL RESOURCES

Having considered the various alternatives open to it, the Board believes that a truly and fully distinctive and Canadian television service cannot be achieved without additional funds. However, the Board will ensure that effective management of the CBC existing resources contributes as much as possible through redirection of funds. It has, therefore, committed itself to redirect almost $40 million a year by the end of a five-year period.

The Board also recognizes that the Broadcast Program Development Fund created by the government will greatly assist in increasing Canadian content on television.

...7

RADIO

The document reaffirms the intention of the Board to maintain the high standard of quality programming provided by CBC radio. The Corporation's radio services must therefore continue to be innovative and relevant and take full advantage of new technologies and changes in audience tastes. In particular, CBC radio has a special responsibility to build on the strengths of its regional contributors to the national service.

ORGANIZATION

To accomplish these programming goals, the Board of Directors recently introduced certain important organizational changes which are now being implemented. The purpose is to provide a structure in which operations are of manageable size, and which can be clearly directed by the President and the Board of Directors.

The new organization differentiates policy and planning functions from operating responsibilities. The more clearly defined policy and planning function enables the CBC to establish policies, to set objectives, the achievement of which can be evaluated for effectiveness and audited to ensure accountability.

Another important aim of the restructuring is to eliminate duplication in support staff and other positions, so as to free resources for programming operations.

...8

The Board expects that the comprehensive audit of the Corporation's management and operations, now being conducted on its behalf by the Auditor-General of Canada, will make a vital contribution to the improvement of organization and management.

The Board of Directors must ensure that public funds entrusted to the CBC are spent responsibly, and that sound, fundamental administrative principles are applied in the Corporation. With this philosophy in mind the Board has established its own audit committee and approved the appointment of an internal auditor who will report directly to the President.

The Board of the Corporation is confident that the CBC is a vigorously creative organization. Its reputation is envied around the world. The Board believes that with the cooperation of all Canadians interested in broadcasting, the CBC can respond to the challenge ahead.

- 30 -

POOR

QUALITY

ORIGINAL